



MAESTRIA EN PROJECT MANAGEMENT

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

**GRADO DE MADUREZ ORGANIZACIONAL EN LA GESTIÓN DE
PROYECTOS DE LA CORPORACIÓN JKYS S.A.C- 2019: PROPUESTA DE
DISEÑO DE UNA PROJECT MANAGEMENT OFFICE (PMO)**

PRESENTADO POR:

ROSA ELVIRA ZURITA NEIRA

KENNY DISNEY NEIRA NEIRA

RAÚL PINTO VELASQUEZ

JHONATAN SEELER ANTONIO ARTEAGA ROJAS

JHON ANTHONY IBARRA FIERRO

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE
MAESTRO EN PROJECT MANAGEMENT**

ASESOR: ALEXANDRES RENE HOYOS ESPINOZA

LIMA –PERÚ

2020

Dedicatoria

Nuestra dedicación de este trabajo a nuestros seres más queridos quienes estuvieron presentes desde nuestra formación personal y profesional aportando desde sus condiciones: diferentes conocimientos, fuerza y ánimo para lograr alcanzar nuestros objetivos.

De manera especial dedicamos este trabajo a nuestras queridas familias a fin de que ello se considere un primer paso para lograr un gran salto en sus metas personales.

Agradecimiento

Nuestro agradecimiento a la Universidad Tecnológica del Perú. Institución quien nos brindó la oportunidad, a través del Programa de Posgrado para realizar nuestros estudios de Maestría y de la cual siempre hemos recibido su apoyo.

Al Ingeniero Alexandres Hoyos, profesor de la Maestría Project Management de la Universidad Tecnológica del Perú.

Por su asesoría y apoyo para culminar esta tesis.

Resumen

El presente estudio tiene como objetivo analizar el nivel de madurez organizacional y determinar el impacto económico de una PMO en la Corporación JKYS S.A.C en el 2019.

Los participantes fueron 11 funcionarios pertenecientes a la alta dirección, los cuales laboran en la oficina directiva en la ciudad de Lima. La metodología empleada desarrolla el enfoque cuantitativo, el alcance explicativo y el diseño aplicativo. Los resultados mostraron que no existe un lenguaje común en la gestión de proyectos, no existen procesos gerenciales y los resultados se obtienen a través de iniciativas sin estructura por lo que existe deficiencia estandarización de procesos, métricas y herramientas de control. Se concluye que la carencia del uso de metodologías y estándares en la gestión de proyectos no ha favorecido la rentabilidad económica de la empresa, lo que permitió presentar una propuesta de diseño de una Project Management Office (PMO), a la Corporación JKYS S.A.C

Palabras clave: Nivel de madurez, Oficina de Gestión de proyectos (PMO), Gestión de proyectos, Estandarización de procesos, Herramientas de control, Rentabilidad.

Abstract

The purpose of this study is to analyze the level of organizational maturity and determine the economic impact of a PMO in Corporación JKYS S.A.C in 2019. The participants were 11 officials belonging to senior management, who work in the management office in the city of Lima. The methodology used develops the quantitative approach, the explanatory scope and the application design. The results showed that there is no common language in project management, there are no management processes and the results are obtained through unstructured initiatives, so there is a deficiency in standardization of processes, metrics and control tools. It is concluded that the lack of the use of methodologies and standards in project management has not favored the economic profitability of the company, which allowed to present a design proposal for a Project Management Office (PMO), to the Corporación JKYS S.A.C

Keywords: Maturity level, Project management office (PMO), Project management, Process standardization, Control tools, Profitability.

ÍNDICE

DEDICATORIA	2
AGRADECIMIENTO	3
RESUMEN	4
ABSTRACT	5
ÍNDICE	6
ÍNDICE DE TABLAS	11
ÍNDICE DE FIGURAS	12
ÍNDICE DE CUADROS	21
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	22
1.1. Situación problemática	22
1.2. Preguntas de investigación	23
1.2.1. Pregunta general	23
1.2.2. Preguntas específicas	23
1.3. Objetivos	24
1.3.1. Objetivo general	24
1.3.2. Objetivos específicos	24
1.4. Justificación	25
1.4.1. Justificación teórica	25
1.4.2. Justificación teórica	25
1.4.3. Justificación Metodológica	26
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	27
2.1. Antecedentes de la investigación	27
2.1.1. Antecedentes internacionales	27

2.1.2.	Antecedentes nacionales	33
2.2.	Bases teóricas	38
2.2.1.	Concepto de Madurez	38
2.2.1.1.	Niveles de Madurez de Kerzner	38
2.2.1.2.	Modelos de Madurez	39
2.2.2.	Gestión Organizacional de Proyectos (OPM)	41
2.2.3.	Modelo de maduración para la gestión organizacional de proyectos (OPM3)	42
2.2.3.1.	Dominios	42
2.2.4.	Mejora de Procesos en la gestión de proyectos	43
2.3.	Definición de PMO	44
2.3.1.	Tipos de PMO	46
2.3.2.	Implementación de una PMO	47
2.3.3.	Beneficios de una PMO	48
2.3.4.	Diseño de una PMO	49
2.3.5.	Metodología Value Ring	49
2.4.	Valor de la PMO	52
2.4.1.	Concepto del Valor	52
2.4.2.	La PMO y la generación del valor en la organización	52
2.5.	Operacionalización de variables	55
	CAPÍTULO III: METODOLOGÍA	56
3.1.	Enfoque, Tipo y diseño de investigación:	56
3.1.1.	Enfoque de investigación:	56
3.1.2.	Tipo de investigación	56

3.1.3.	Diseño y Enfoque de investigación	56
3.2.	Población y muestra	56
3.3.	Técnicas e instrumentos	57
3.3.1.	Elección de la técnica	57
3.3.2.	Determinación del Instrumento	57
3.4.	Procedimiento o levantamiento de información	58
3.4.1.	Procedimiento de Información	58
3.4.2.	Levantamiento de la información sobre problemática	59
	CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y ANÁLISIS	60
4.1.	Evaluación de madurez organizacional de proyectos en la Corporación JKYS S.A.C. 2019	60
4.1.1.	Primera Etapa:	60
4.1.1.1.	Acta de constitución	60
4.1.1.2.	Matriz de riesgos y comunicaciones	60
4.1.1.3.	Organización y alcance de la evaluación	60
4.1.1.4.	Equipo de evaluación	61
4.1.1.5.	Tipo de evaluación	61
4.1.1.6.	Estructura de la evaluación	61
4.1.1.7.	Muestra Seleccionada	62
4.2.	Segunda Etapa: Trabajo de Campo	63
4.2.1.	Métodos de calificación:	64
4.3.	Resultados de acuerdo a los objetivos de la investigación:	66
4.3.1.	Resultados de la investigación de acuerdo a los objetivos específicos de la investigación	66

4.4. Resultados de la investigación de acuerdo al objetivo general de la investigación	72
CAPÍTULO V: PROPUESTA DE SOLUCIÓN	74
5.1. Cronograma de Actividades	74
5.2. Alcance de la PMO en la Corporación JKyS	77
5.3. Acta de constitución	77
5.4. Gestión de Riesgos	77
5.5. Gestión de las comunicaciones	78
5.6. Diseño de la PMO	78
5.7. Configuración de la PMO	79
5.7.1. Crear el Perfil de la PMO	79
5.7.2. Visión de la PMO	79
5.7.3. Misión de la PMO	80
5.7.4. Definir usuarios PMO	80
5.7.5. Ciclos de la PMO	80
5.7.6. Informes	81
5.8. Definir las Funciones de la PMO	81
5.8.1. Grupos de Interesados / Stakeholders	81
5.8.2. Interesados / Stakeholders de la PMO	82
5.8.3. Expectativa de los Interesados / Stakeholders	83
5.8.4. Balancear el Mix de las Funciones de la PMO	84
5.9. Establecer los Procesos de la PMO	86
5.10. Definir los KPIs	123
5.11. Definir la Estructura, Personal y Competencias de la PMO	136

5.11.1. Estructura de la PMO	136
5.11.2. Miembros de la PMO	136
5.11.3. Grupos de evaluadores	137
5.11.4. Evaluadores	138
5.11.5. Evaluaciones	138
5.11.6. Asignación del equipo	139
5.11.7. Asignación de esfuerzo	141
5.12. Identificar la madurez de la PMO y Planificar su Evolución.	142
5.13. Calcular el ROI de la PMO	144
5.14. Monitorear el Desempeño Estratégico de la PMO	147
CONCLUSIONES	149
RECOMENDACIONES	151
BIBLIOGRAFÍA	152
ANEXOS	158

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Datos de la Elaboración de la Corporación JKYS S.A.C.	60
Tabla 2. Datos del equipo de evaluación de la Corporación JKYS S.A.C.	61
Tabla 3. Datos de las unidades de negocio y procesos evaluados de la Corporación JKYS S.A.C.	62
Tabla 4. Muestra representativa de personas para ser entrevistadas y/o encuestadas.	63
Tabla 5. Programación de encuestas realizadas en la Corporación JKYS S.A.C.	64
Tabla 6. Baremos de los niveles de madurez organizacional.	64
Tabla 7. Baremos del proceso de estandarización.	65
Tabla 8. Baremos del proceso de medición.	65
Tabla 9. Baremos del proceso de control .	65
Tabla 10. Baremos del proceso de mejora.	66
Tabla 11. Proceso de estandarización.	66
Tabla 12. Proceso de medición.	68
Tabla 13. Proceso de control.	69
Tabla 14. Proceso de mejora.	71
Tabla 15. Madurez organizacional	72
Tabla 16. Costo de la PMO	144

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Aspectos comunes a los modelos de Madurez.	40
Figura 2. Modelos de Madurez.	41
Figura 3. Pasos para la Mejora de Procesos.	44
Figura 4. Proceso de estandarización.	67
Figura 5. Proceso de medición	68
Figura 6. Proceso de control.	70
Figura 7. Proceso de mejora.	71
Figura 8. Madurez organizacional.	73
Figura 9. Mapa del PMO.	78
Figura 10. Perfil de la PMO	79
Figura 11. Definir Usuario PMO.	80
Figura 12. Selección de Informes PMO.	81
Figura 13. Identificar Grupos de Interesados/Stakeholders.	82
Figura 14. Identificar Interesados / Stakeholders.	82
Figura 15. Evaluación de los beneficios esperados.	83
Figura 16. Funciones recomendadas.	84
Figura 17. Balanceo de las funciones.	85
Figura 18. Funciones seleccionadas y Generación de Valor.	85
Figura 19. Indicador de Adherencia y análisis mix de Funciones.	86
Figura 20. Diagrama de flujo Sugerido para la función “Proporcionar Metodologías de Proyectos”.	87
Figura 21. Actividades y sus responsables para la función “Proporcionar Metodologías de Proyectos”.	87

Figura 22. Principales beneficios para la función “Proporcionar Metodologías Proyectos. 88

Figura 23. Indicadores para acompañamiento para la función “Proporcionar Metodologías de Proyectos”. 89

Figura 24. Principales Competencias Requeridas para la función “Proporcionar Metodologías de Proyectos”. 89

Figura 25. Niveles de Madurez para la función “Proporcionar Metodologías de Proyectos”. 90

Figura 26. Diagrama de flujo Sugerido para la función “Gestionar proyectos o programas”. 91

Figura 27. Actividades y sus responsables para la función “Gestionar proyectos o programas”. 92

Figura 28. Principales Beneficios para la función “Gestionar Proyectos y Programas”. 92

Figura 29. Indicadores para acompañamiento para la función “Gestionar Proyectos o Programas”. 93

Figura 30. Principales Competencias Requeridas para la función “Gestionar Proyectos o Programas”. 93

Figura 31. Niveles de Madurez para la función “Gestionar Proyectos o Programas”. 94

Figura 32. Diagrama de flujo Sugerido para la función “Proporcionar herramientas y sistemas de información para la gestión de proyectos”. 95

Figura 33. Actividades y sus responsables para la función “Proporcionar herramientas y sistemas de información para la gestión de proyectos”. 96

- Figura 34. Principales Beneficios para la función “Proporcionar herramientas y sistemas de información para la gestión de proyectos”. 96
- Figura 35. Indicadores para acompañamiento para la función “Proporcionar herramientas y sistemas de información para la gestión de proyectos”. 97
- Figura 36. Principales Competencias Requeridas para la función “Proporcionar herramientas y sistemas de información para la gestión de proyectos”. 97
- Figura 37. Niveles de Madurez para la función “Proporcionar herramientas y sistemas de información para la gestión de proyectos”. 98
- Figura 38. Diagrama de flujo Sugerido para la función “Gestionar Asignación de Recursos de Proyectos”. 99
- Figura 39. Actividades y sus responsables para la función “Gestionar Asignación de Recursos de Proyectos”. 100
- Figura 40. Principales Beneficios para la función “Gestionar Asignación de Recursos de Proyectos”. 101
- Figura 41. Indicadores para acompañamiento para la función “Gestionar Asignación de Recursos de Proyectos”. 101
- Figura 42. Principales Competencias Requeridas para la función “Gestionar Asignación de Recursos de Proyectos”. 102
- Figura 43. Niveles de Madurez para la función “Gestionar Asignación de Recursos de Proyectos”. 102
- Figura 44. Diagrama de flujo Sugerido para la función “Monitorear el Desempeño de la Cartera de Proyectos”. 103

Figura 45. Actividades y sus responsables para la función “Monitorear el	104
Desempeño de la Cartera de Proyectos”.	
Figura 46. Principales Beneficios para la función “Monitorear el	104
Desempeño de la Cartera de Proyectos”.	
Figura 47. Indicadores para acompañamiento para la función “Monitorear	105
el Desempeño de la Cartera de Proyectos”.	
Figura 48. Principales Competencias Requeridas para la función	105
“Monitorear el Desempeño de la Cartera de Proyectos”.	
Figura 49. Niveles de Madurez para la función “Monitorear el Desempeño	106
de la Cartera de Proyectos”.	
Figura 50. Diagrama de flujo Sugerido para la función “Gestionar los	107
Cambios y Transformaciones Organizacionales”.	
Figura 51. Actividades y sus responsables para la función “Gestionar los	108
Cambios y Transformaciones Organizacionales”.	
Figura 52. Principales Beneficios para la función “Gestionar los Cambios	109
y Transformaciones Organizacionales”.	
Figura 53. Indicadores para acompañamiento para la función “Gestionar los	109
Cambios y Transformaciones Organizacionales”.	
Figura 54. Principales Competencias Requeridas para la función “Gestionar	109
los Cambios y Transformaciones Organizacionales”.	
Figura 55. Niveles de Madurez para la función “Gestionar los Cambios y	110
Transformaciones Organizacionales”.	
Figura 56. Diagrama de flujo Sugerido para la función “Monitorear y	111
Controlar Programas o Proyectos”.	

Figura 57. Actividades y sus responsables para la función “Monitorear y Controlar Programas o Proyectos”.	112
Figura 58. Principales Beneficios para la función “Monitorear y Controlar Programas o Proyectos”.	113
Figura 59. Indicadores para acompañamiento para la función “Monitorear y Controlar Programas o Proyectos”.	113
Figura 60. Principales Competencias Requeridas para la función “Monitorear y Controlar Programas o Proyectos”.	114
Figura 61. Niveles de Madurez para la función “Monitorear y Controlar Programas o Proyectos”.	114
Figura 62. Diagrama de flujo Sugerido para la función “Promover la Gestión de Proyectos en la Organización”.	115
Figura 63. Actividades y sus responsables para la función “Promover la Gestión de Proyectos en la Organización”.	116
Figura 64. Principales Beneficios para la función “Promover la Gestión de Proyectos en la Organización”.	116
Figura 65. Indicadores para acompañamiento para la función “Promover la Gestión de Proyectos en la Organización”.	117
Figura 66. Principales Competencias Requeridas para la función “Promover la Gestión de Proyectos en la Organización”.	117
Figura 67. Niveles de Madurez para la función “Promover la Gestión de Proyectos en la Organización”.	118
Figura 68. Diagrama de flujo Sugerido para la función “Proporcionar capacitación y Desarrollo de Competencia para Proyectos”.	119

Figura 69. Actividades y sus responsables para la función “Proporcionar capacitación y Desarrollo de Competencia para Proyectos”. 120

Figura 70. Principales Beneficios de Proporcionar Metodologías de Proyectos. 120

Figura 71. Indicadores para acompañamiento de la función “Proporcionar Metodologías de Proyectos”. 121

Figura 72. Principales Competencias Requeridas para la función “Proporcionar Metodologías de Proyectos”. 121

Figura 73. Niveles de Madurez para la función “Proporcionar Metodologías de Proyectos”. 122

Figura 74. Indicador de Satisfacción de los Patrocinadores de Proyecto para la Función: Proporcionar Metodologías de Gestión de Proyectos. 124

Figura 75. Indicador de Adherencia al Servicio para la Función: Proporcionar Metodologías de Gestión de Proyectos. 125

Figura 76. Indicador de Disponibilidad del Servicio para la Función: Proporcionar Metodologías de Gestión de Proyectos. 125

Figura 77. Indicador de Satisfacción de los Solicitantes para la Función: Gestionar Proyectos o Programas. 126

Figura 78. Indicador de Mejora de Desempeño de los proyectos atendidos para la Función: Gestionar Proyectos o Programas. 127

Figura 79. Indicador de Adherencia de la capacitación de Usuarios en Sistemas de Información para Proyectos para la función: Proporcionar Herramientas y Sistemas de Información para la Gestión de Proyectos. 127

- Figura 80. Indicador de Adherencia de Herramientas y Sistemas a la Metodología para la función: Proporcionar Herramientas y Sistemas de Información para la Gestión de Proyectos. 128
- Figura 81. Indicador de Tasa de Asignación de Recursos Fijos para la función: Gestionar Asignación de Recursos entre Proyectos. 128
- Figura 82. Indicador de Adherencia al Servicio para Función: Gestionar Asignación de Recursos entre Proyectos. 129
- Figura 83. Indicador de Tasa de cumplimiento de los Planes de Acción para la Función: Monitorear el Desempeño de la Cartera de Proyectos. 129
- Figura 84. Indicador de Satisfacción de la Alta Dirección para la Función: Monitorear el Desempeño de la Cartera de Proyectos. 130
- Figura 85. Indicador de Disponibilidad del Servicio para la función: Proporcionar Metodologías de Gestión de Proyectos. 131
- Figura 86. Indicador de Desempeño de los Resultados de los Proyectos para la función: Proporcionar Metodologías de Gestión de Proyectos. 131
- Figura 87. Indicador de Mejoramiento del Desempeño de los proyectos atendidos para la función: Monitorear y Controlar Programas o Proyectos. 132
- Figura 88. Indicador de Tasa de cumplimiento de los Planes de Acción para la función: Monitorear y Controlar Programas o Proyectos. 132
- Figura 89. Indicador de Tasa de Regularidad de las Evaluaciones de la Madurez de la Organización en Gestión de Proyectos para la función: Proporcionar Metodologías de Gestión de Proyectos. 133
- Figura 90. Indicador de Tasa de cumplimiento de Metas de Promoción para la función: Proporcionar Metodologías de Gestión de Proyectos. 133

Figura 91. Indicador de Satisfacción de Profesionales Capacitados para la función: Proporcionar Capacitación y Desarrollo de Competencias para Proyectos.	134
Figura 92. Indicador de Desempeño de los Profesionales Capacitados para la función: Proporcionar Capacitación y Desarrollo de Competencias para Proyectos.	135
Figura 93. Indicador de Presencia en Entrenamientos Programados para la función: Proporcionar Capacitación y Desarrollo de Competencias para Proyectos.	136
Figura 94. Organigrama de la PMO.	136
Figura 95. Miembros de la PMO.	137
Figura 96. Grupos de evaluadores de la PMO.	137
Figura 97. Evaluadores de la PMO.	138
Figura 98. Profesionales a ser evaluados.	139
Figura 99. IAC - Indicador de Adherencia a Competencia de la Función.	140
Figura 100. IAC - Indicador de Adherencia a Competencia de la Función.	140
Figura 101. Indicador de Adherencia a Competencias Personales para la función “Proporcionar Metodologías de Gestión de Proyectos”.	141
Figura 102. Profesionales a ser evaluados.	141
Figura 103. Nivel de madurez de la PMO.	143
Figura 104. Evaluación del Escenario Actual.	145
Figura 105. Evaluación del Escenario Actual – Problemas.	145
Figura 106. Evaluación del Escenario Actual - Funciones.	146
Figura 107. Resultado del Ciclo Actual.	147

Figura 108. Monitoreo de la PMO.

148

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Operacionalización de Variables.	55
Cuadro 2. Propuestas para mejorar el nivel de madurez organizacional.	74

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Situación problemática

Actualmente, las expectativas de crecimiento de las empresas peruanas del sector de la construcción, han sido más optimistas sobre su nivel de actividad en comparación del año anterior, en el segundo bimestre del año 2019, las empresas constructoras aumentaron sus operaciones en 4,89% y en el tercero aumentarán en 5,44%, en ambos casos relacionados a sus respectivos periodos del 2018. Las empresas de infraestructura fueron las que crecieron en mayor magnitud, pero también en el subsector inmobiliario hubo crecimiento, según Valdivia (2019).

Según Torres, V (2017), el Perú ha experimentado, últimamente, situaciones en las que proyectos de gran envergadura no han sido gestionados de forma eficiente, al punto que no se tenía claro las responsabilidades, el alcance y tampoco la fase inicial de los proyectos. Teniendo como consecuencia que varios profesionales tengan cuestionamientos por tener escasa trazabilidad y una buena viabilidad en la buena gestión de los macro proyectos.

La problemática abordada en esta investigación es resultado del desarrollo del sector construcción, y la incipiente respuesta estratégica frente a la gestión de Proyectos, así como también la falta de estándares en los procesos, entre otros, esto podría darnos desventaja en lograr el crecimiento esperado en el sector de la Construcción.

La CORPORACIÓN JKyS S.A.C orientada al rubro de construcción civil, metalmecánico, minería, mantenimiento y consultoría ejecuta sus proyectos y brinda servicios bajo las normas nacionales de la construcción (Reglamento nacional de edificaciones) aplicables a sus actividades, sin embargo se ha identificado falencias

en la dirección de proyectos como la falta de estandarización de procesos, inexistencia de metodologías, herramientas y técnicas relacionadas con la efectiva dirección de proyectos.

La empresa, actualmente, no posee un repositorio de consultas de información y buenas prácticas, lecciones aprendidas, plantillas, formatos, manuales de funciones, así mismo carece de una óptima gestión documentaria, gestión de indicadores y niveles de comunicación entre proyectos.

CORPORACIÓN JKyS S.A.C ejecuta y monitorea sus proyectos de forma empírica, basada en la experiencia de los profesionales. La empresa no dispone de un área específica que brinde soporte, control y seguimiento a los proyectos durante el desarrollo de todas sus etapas, por ello que si mantiene esta situación a largo plazo la entidad no podrá hacer frente a los desafíos de la competencia y requerimientos de los clientes.

1.2. Preguntas de investigación

1.2.1. Pregunta general

¿Cuál es el nivel de madurez organizacional en la gestión de proyectos de la corporación JKyS S.A.C- 2019 y que propuesta de mejora generaría con los resultados?

1.2.2. Preguntas específicas

1. ¿Cuál es el nivel de los procesos de estandarización en la gestión de proyectos de la corporación JKyS S.A.C- 2019?
2. ¿Cuál es el nivel de los procesos de medición en la gestión de proyectos de la corporación JKyS S.A.C - 2019?

3. ¿Cuál es el nivel de los procesos de control en la gestión de proyectos de la corporación JKyS S.A.C - 2019?
4. ¿Cuál es el nivel de los procesos de mejora continua en la gestión de proyectos de la corporación JKYS S.A.C - 2019?
5. ¿Cuál es la propuesta de mejora que generaría con los resultados obtenidos de acuerdo al nivel de madurez organizacional en la gestión de proyectos de la corporación JKyS S.A.C- 2019?

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general

Determinar el nivel de madurez organizacional en la gestión de proyectos de la corporación JKYS S.A.C- 2019, y diseñar una propuesta de mejora

1.3.2. Objetivos específicos

1. Identificar el nivel de los procesos de estandarización en la gestión de proyectos de la corporación JKYS S.A.C- 2019
2. Describir el nivel de los procesos de medición en la gestión de proyectos de la corporación JKYS S.A.C- 2019
3. Identificar el nivel de los procesos de control en la gestión de proyectos de la corporación JKYS S.A.C- 2019
4. Describir el nivel de los procesos de mejora continua en la gestión de proyectos de la corporación JKYS S.A.C- 2019
5. Formular de acuerdo a los resultados una propuesta de diseño de una Project Management Office (PMO)

1.4. Justificación

1.4.1. Justificación teórica

Según Torres, V. (2017), menciona que en la actualidad las organizaciones tienen dificultades en la asignación de carga de trabajo para los equipos asignados en diferentes proyectos y una deficiente gestión financiera. Estos puntos críticos sustentan la necesidad de implementar una PMO (Oficina de Gestión de Proyectos), las que tienen como objetivo contar de procesos estandarizados con el fin de gobernar de una manera ordenada y eficiente en cualquier tipo de proyectos, así como el uso de buenas prácticas de gestión que aporten visibilidad y eviten inconsistencias sobre las acciones ejecutadas.

La PMO definida en el PMBOK por el PMI (2017) no asegura el progreso de los proyectos, pero sí incrementa la probabilidad de éxito de estos y facilita un mejor orden y control de los proyectos a lo largo de su ciclo de vida, lo cual permitirá a la empresa una reducción de riesgos presentes en la ejecución de proyectos y mejorar la gestión de sus proyectos en plazo, costo y calidad.

1.4.2. Justificación teórica

El presente estudio es resultado del fuerte crecimiento que ha tenido La CORPORACIÓN JKyS S.A.C en los últimos años, debido a los diferentes proyectos ejecutados a nivel nacional, es por ello que se tiene la necesidad de implementar una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) con el fin de crecer sostenidamente y hacer frente a los desafíos de la competencia. La PMO permitirá que la organización ordene y estandarice sus procesos, así como introducir mejoras prácticas en todo el ámbito de la gestión de proyectos, durante sus etapas de iniciación, planificación, ejecución, control y cierre.

1.4.3. Justificación Metodológica

El método desarrollado en esta investigación está basado en la metodología Value Ring, el cual está siendo empleado en países desarrollados y en vía de desarrollo donde le ha generado un desarrollo sostenible y logro del cumplimiento de expectativas de todos los interesados.

El aporte de valor de una Oficina de Proyectos (PMO) se verá reflejada en la reducción de pérdidas en la cartera de proyectos, y esto a vez traerá como consecuencia el incremento de la rentabilidad en la organización.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación

2.1.1. Antecedentes internacionales

Según Correa, A y Mariotte, Z (2016) en su investigación Proponer un Diseño de una oficina de gerencia de proyectos (PMO), realizada en la Universidad de Cartagena, cuyo desarrollo se basa en los principios y preceptos del PMI™ (Project Management Institute) para el manejo integral de los proyectos. Los resultados obtenidos de la investigación demuestran que la implementación de una PMO dentro de la organización generó una eficiencia en la gestión de los proyectos; asimismo, su implementación ayudó a realizar los proyectos con mayor eficiencia y eficacia, dado que se tiene una mejor estandarización de la metodología, una mejor capacitación de los colaboradores que comparten entre todos sus experiencias para realizar proyectos dentro de los plazos establecidos. Por otra parte, la PMO brinda una ventaja competitiva a la organización, mediante su existencia como una parte de la organización a cargo de las actividades relacionadas a la gestión de proyectos.

Según Arias, N (2015) en su investigación sobre el diseño de una Oficina de Proyectos (PMO) para la empresa RINCCO S.A.S, desarrollada en la Universidad EAFIT, concluye que uno de los activos más importantes de las organizaciones es la gestión del conocimiento y que el aprendizaje continuo de forma tangible para su crecimiento, por ello la PMO tiene como responsabilidad el cumplimiento y difusión de las mejores prácticas y las lecciones aprendidas que se obtengan durante la ejecución de todos los proyectos de la organización. La implementación de la PMO define de forma clara las funciones y roles del equipo de proyectos, con ello se explica

claramente las responsabilidades dando como resultado una mejor gestión de los recursos para la gestión de proyectos y de los procesos internos

Según Rothen, C (2011) en su investigación sobre la Metodología para la Implementar una Oficina de Administración de Proyectos en una Mediana Empresa, desarrollada en la Universidad de Chile, definieron procesos básicos asociados a la PMO, la cual fue implementada como una nueva función dentro de la organización y ésta rige a todos los proyectos que se ejecuten independientes de su naturaleza. La implementación de la Oficina de Administración de Proyectos permitió estandarizar procedimientos de toda la organización, comunicar efectivamente las nuevas responsabilidades, funciones y roles creados, por lo cual se apoyó en un plan de capacitación integral e innovador, lo que permitió que el proceso se entienda y se aplique la idea de aprender haciendo. Esta implementación dio como mejora el aumento de la ejecución de proyectos, lo cual generó valor a la alta dirección. Por otra parte, el tener los proyectos estandarizados y detallados permitió mejorar la calidad y las expectativas.

Según Zuttion, E (2004) en su investigación Implementación de una oficina de control de proyectos realizada en la empresa Lidersoft Buenos Aires, Argentina cuyo objetivo es implementar una oficina de control de proyectos en una empresa de servicios (Dirección de desarrollo de software) de Costa Rica. Se concluyó que la implementación de una PMO está ligada a la madurez e institucionalización de los procesos de planificación y control de proyectos. Si la empresa tiene un determinado nivel de madurez, entonces la implementación de la PMO define procesos que permiten incrementar este nivel de madurez, que generen valor a la organización. No obstante, si la organización tiene un nivel de madurez muy bajo, se necesita

implementar procesos básicos, para permitir que la PMO reciba la información necesaria para su implementación. En consecuencia, se obtienen resultados que benefician de gran manera a la organización debido al buen uso de herramientas y la puesta en marcha adecuada de la PMO, con procesos analizados, definidos, integrados e implementados debidamente

Según González, M y Johontson, F (2007) en su investigación Diseño de una Project Management office (PMO) para Methanex Chile Limited realizada en la Universidad de Chile cuyo objetivo es Diseñar un modelo de PMO y plantear el marco de implementación preliminar para Methanex utilizando la metodología apoyada por PMI (Project Management Institute). Se pudo concluir que esta investigación permitió a la empresa tener el primer documento formal en el área de proyectos que permitió abordar el tema con un respaldo basado en teorías y una propuesta práctica del desarrollo de proyectos bajo la supervisión de un PMO. Asimismo, se pudo concluir que la implementación de una PMO se debe de dar por etapas, esto permite no abarcar todos los procesos en paralelo y obtener la retroalimentación en los tiempos adecuados dando como resultado el no fracasar en la fase de cambios por decisiones precipitadas. Otra conclusión importante que se tuvo fue que la implementación del PMO está asociada en gran parte al nivel de madurez de la empresa, por tal motivo es necesario para la empresa pasar del nivel 2 hacia en el siguiente nivel el cual es de procesos integrados. También se pudo concluir que la PMO permite cubrir intrínsecamente los procesos ejecución y administración, brindando apoyo a la organización. Finalmente, la implementación de una PMO permite aumentar los beneficios económicos, la mejora de la calidad de los procesos lo cual le permite agregar valor al producto, esto a su vez permite la mejora de la percepción de la organización frente a sus clientes

mediante el mejor uso de sus recursos, la reducción de errores y fracasos de los proyectos, todo esto permite identificar los proyectos que estén alineados con los objetivos de la empresa, y asegura tener un crecimiento de la empresa.

De acuerdo a Badillo, S. (2018) en su investigación Diseño de una metodología para la implementación de una oficina de gestión de proyectos en la compañía Fibernet Telecomunicaciones S.A realizada en la Universidad Nacional Abierta y a Distancia cuyo objetivo es el Diseño de una metodología para la implementación de una oficina de gestión de proyectos en la compañía Fibernet Telecomunicaciones S.A. Se concluyó que la implementación de la PMO permite proporcionar a la empresa llevar de manera eficiente mediante el uso de las buenas prácticas establecidas por el PMBOK, la correcta implementación de la PMO es vio afectada por distintos factores que se deben de ajustar para lograr los objetivos planteados para el correcto funcionamiento de la PMO. Asimismo, la PMO logro brindar un gran apoyo a la ejecución de los proyectos de la empresa mediante la coordinación de forma centralizada de la planeación; lo cual brinda una consolidación de los elementos básicos de los proyectos, teniendo como resultado proyectos ejecutado eficazmente, con estrategias bien definidas, métodos tipificados, con personal con habilidades y experiencia concretas, también permite contar con métricas y resultados de los proyectos de acuerdo al desempeño planeado.

Según López, I y- Toledo, S. (2015) en su investigación Diseño de una PMO. Caso: Empresa de Servicios de Telecomunicaciones, Telemáticos y de Valor Agregado para el sector corporativo GTD FLYWAN realizada en la Universidad EAFIT de Medellín Colombia cuyo objetivo es Diseñar una PMO para la compañía GTD FLYWAN fundamentada en los procesos y áreas de conocimiento del PMI®, la

cual permita mejorar el desempeño en gestión de proyectos de esta organización, apoyados en el uso de la metodología OPM3®. Se concluyó que los colaboradores de una organización pueden identificar las fortalezas y debilidades en la gestión de proyectos en donde prestan servicios, por tal motivo ellos comprenden que la especialización en proyectos es importante. Asimismo, es evidente la necesidad de mejora y establecimiento de buenas prácticas sugeridas por el PMI en la gestión de proyectos, lo cual permite el éxito de los proyectos y el aporte a los objetivos de la organización. En general, se evidencia que la organización está creciendo, por lo que es necesario implementar la PMO para brindar soporte a este crecimiento, dando como resultado mejores bases; asimismo, se recomienda la comunicación constante con los ejecutivos que reportan a la gerencia, de modo que su trabajo sea reconocido y logre tener un posicionamiento en la organización.

Según Fernández, S (2014) en su investigación Diseño de una PMO para el Área de Tecnología de la Información TI bajo los estándares del PMI. Caso: Empresa MAGNUM LOGISTICS S.A. realizada en la Universidad EAFIT de Medellín Colombia cuyo objetivo es: Diseñar una PMO que brinde los lineamientos para la gestión de proyectos del área de tecnología de MAGNUM LOGISTICS S.A. Se concluyó que: el proceso de implementación de la PMO-IT en Magnum Logistics S.A. permitió que la organización obtenga resultados positivos; asimismo, una vez que se supere la resistencia al cambio se puede tener un nuevo concepto en todos los niveles de la organización. Por otra parte, se genera una mejor planeación y ejecución de proyectos mediante el uso de prácticas y estándares establecidos. La PMO se encarga de brindar las herramientas, formatos estandarizados y procedimientos para una mejor

gestión de proyectos. El tener una organización permite obtener información que facilita el monitoreo y la generación de valor a la organización.

Según Salazar, A (2016) en su investigación Propuesta para el Diseño e Implementación de una PMO (Oficina de Dirección de Proyectos). Caso: Empresa TRANSMISIONES LTDA Bogotá, Colombia realizada en la Universidad para la Cooperación Internacional de San José, Costa Rica cuyo objetivo es: Analizar los procesos y procedimientos que se desarrollan en la empresa Transmisiones Ltda., con el fin de formular una propuesta para la creación e implementación de una PMO alineada con el enfoque de la organización. Se concluyó que: la empresa Transmisiones Ltda., no contaba con una metodología implementada para poder dar uso a las herramientas y la aplicación de los procesos de manera efectiva. Sin embargo, en los casos donde se aplicó la metodología planteada, de una manera sistemática, se pudo tener una mejor comunicación y colaboración por parte de los interesados, lo cual permitió la obtención de ventajas organizacionales. La implementación de la PMO permitió fortalecer el cumplimiento de los objetivos estratégicos u las perspectivas de la alta gerencia.

Según Calderón, J (2012) en su investigación Propuesta Para La Creación De Una Oficina De Gestión De Proyectos (PMO) en Fonade realizada en la Universidad EAN cuyo objetivo es Formular una propuesta para la creación de una oficina de gestión de proyectos en FONADE. Se concluyó que el nivel, en gestión de proyectos, es bajo según las encuestas realizadas. El tipo de PMO, de acuerdo al nivel de madurez y los objetivos de los interesados, fue la de “Torre de control”. La implementación de la PMO brinda un gran número de ventajas competitivas para la empresa, la cual es un ente centralizado de planeación y cronograma de actividades para los proyectos que se

tengan, esto a su vez permite ejecutar proyectos eficientemente y eficazmente, con base en políticas bien definidas, se tiene el uso de una metodología estandarizada, con personal capacitado. La adecuada gestión de proyectos, con la implementación de las buenas prácticas, permite tener proyectos con buenos resultados, los cuales mejoran la percepción que los clientes tienen y su satisfacción.

2.1.2. Antecedentes nacionales

Según Jiménez, J (2018) en su investigación Implementación de una PMO bajo el estándar del PMBOK en el Sub Área de Infraestructura de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco S.A. realizada en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC) cuyo objetivo es elaborar una propuesta para la Implementación de una PMO en el Área de Infraestructura de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco S.A., a fin de conseguir el progreso de un estándar y una exclusiva metodología en gerencia de proyectos de acondicionamiento de nuevas agencias y remodelación o mantenimiento de agencias existentes en la organización. Se concluyó que la implementación de una PMO brinda un alto beneficio, el cual debe de estar a cargo de personal experimentado. Asimismo, incrementa la posibilidad de éxito de los proyectos y la rentabilidad de los mismos. También genera nuevas opciones de negocio al elevar el agrado de los clientes dándole a la organización una buena imagen, al ser más eficiente. Además, la PMO permite implementar una metodología de gestión de proyectos y darle un alineamiento con las estrategias de la organización, esto permite poner en evidencia las buenas o malas prácticas en la organización en la elaboración de proyectos. Otro factor importante a mencionar es que la creación de la PMO brinda una amplia variedad de ventajas de carácter competitivo para la

organización, ya que opera como un ente centralizado de planeación y cronograma de actividades conectadas con los proyectos.

Según Barrueto, F., Espinoza, H, y- Jara, I.(2011) en su investigación Implementación de una oficina de dirección de proyectos (PMO) en el área de sistemas de una empresa retail peruana realizada en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC) cuyo objetivo es la Implementación exitosa de proyectos que pertenecen al portafolio del Core Bancario, desarrollándose en el tiempo previsto y con el presupuesto definido en la planificación que permita la reducción de los tiempos de ejecución de los proyectos, reducción del costo de los proyectos y por ende una mejora de los rendimientos de la empresa. Se llegó a la conclusión que la mejor alternativa de PMO para esta empresa es la de una PMO de Control que cuente con los servicios de brindar plantillas, formatos y estándares para una mejor dirección de los proyectos. También que permita coordinar de forma integrada, los procesos, planes y documentación del proyecto, abarcando la planificación y la ejecución. La PMO tiene una forma de trabajo para el seguimiento de las actividades de los proyectos, brindando plantillas y herramientas para el registro y control, asegurando su uso mediante mecanismos establecidos. Esta PMO soluciona conflictos que puedan presentarse tales como el uso de recursos, el presupuesto, entre otros. Asimismo, la PMO coordina con los líderes de equipos y usuarios importantes para que se cumplan los lineamientos de la entidad estrictamente.

Según Jiménez, B., Carlos, C., Zapata, R., Renato, O. y- Construcción, D. (2017) en su investigación Desarrollo e implementación de una oficina de dirección de proyectos (PMO). Caso: Empresa Constructora Barba Ingenieros SAC realizada en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC) cuyo objetivo es Proponer el

desarrollo de un Plan para una Oficina de Dirección de Proyectos (PMO) con la finalidad de convertirla en una diferencia positiva para la entidad y así obtener mayores beneficios económicos. Se concluyó que la empresa cuenta con nivel de madurez "medio bajo" ya que no cuenta con un modelamiento estándar de los procesos para la dirección de proyectos, asimismo no dispone de estándares para determinar, mejorar el desempeño de los proyectos y la definición de hitos, también la gerencia y los gerentes de proyectos no gestionan sus proyectos adecuadamente esto debido a la organización no puede priorizar proyectos debido a la falta de indicadores para monitorear los procesos de los proyectos. Otra conclusión importante es la de que, la creación de la PMO logra que los proyectos se ejecuten en forma eficiente, en base a políticas pertinentes, usando una metodología consensuada con directores de proyectos empoderados que compartan experiencias a fin de desarrollar los proyectos según el plan establecido. Esta PMO debe tener una ubicación jerárquica al mismo nivel que las otras áreas de la organización, lo que le permite una mejor interacción con las mismas, evitando así el conflicto de interés y promoviendo la integración en las áreas. Está a su vez tiene que contar con su propio presupuesto y desarrollar proyectos internos. La implementación de la PMO trae beneficios económicos y brinda ventajas competitivas para toda la organización.

Según Guerrero, D., Julca, M., Cateriano, C., Morales, A., Ruiz, D., y- Terán, R. (2012) en su investigación Propuesta para la implementación de una oficina de proyectos PMO. Caso: Empresa Olympic S.A. Perú cuyo objetivo es: elaborar una propuesta para la implementación de una Oficina de Administración de Proyectos para alcanzar el desarrollo de una metodología única de administración de proyectos en la organización. Se concluyó que: la empresa obtuvo un nivel muy bajo, debido a la

carencia de conocimientos tanto de metodología y su aplicación. Se reconoce que todos los niveles gerenciales necesitaban de un área encargada de la administración de proyectos en la empresa, los intentos por entrenar a los colaboradores en fundamentos de proyectos no fueron exitosos, menos aún no se desarrolló la carrera de gerente de proyectos; por lo tanto, el personal de confianza no muestra buenas competencias en gestión de proyectos. Para la creación de una PMO se requiere de una gestión de cambio de cultura en la empresa, sobre todo, en la organización de proyectos. Se requiere desarrollar una cultura en gestión de proyectos con una madurez adecuada, tomando como base las buenas practicas establecidas por el PMI.

Según Dávila, W. (2013) en su investigación: Implementación de la Oficina de Gestión de Proyectos en una empresa de Distribución Eléctrica Estatal, cuyo objetivo es: Implementar y/o mejorar la oficina de gestión de proyectos, disponiendo de un modelo de direccionamiento estratégico acorde a la normativa del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP), que optimice las inversiones, logrando una mejor rentabilidad. Se concluyó que: con la creación de la PMO, las empresas de distribución eléctrica dispusieron de personal calificado, por lo tanto, la ejecución planificada de las inversiones que se programan cada año fue muy buena, teniendo como resultados el alcance de las metas establecidas y la mejora de la rentabilidad. El éxito de la PMO reposo en tres pilares: los procesos, que fueron el personal y homologados para una mejora constante; capital humano, al cual se mantuvo en constante motivación y compromiso con la organización, con el uso adecuado de tecnología y capacitaciones constantes, esta se convirtió en una herramienta fundamental para optimizar los procesos. La creación de la PMO produjo una gran mejora en los índices de la ejecución del presupuesto y la rentabilidad en la organización

Según Caballero, D (2017) en su investigación implantación de una PMO de TI en una empresa de telecomunicaciones bajo el enfoque metodológico PMI – PMBOK realizada en la Universidad Nacional Mayor De San Marcos cuyo objetivo es instalar una estructura orgánica de dirección de proyectos con enfoque metodológico, orientado a controlar proyectos de negocios, con liderazgo para mejorar la eficiencia del gobierno de proyectos de sistemas de información y TI, en una entidad de telecomunicaciones. Se concluyó que el incremento de demanda en transformación y digitalización del negocio exige la implementación de una PMO, que organice y opere con eficacia la gestión de los proyectos en la organización. La implementación de una PMO exige cambios en la entidad, a cargo de la dirección y de la mano de un plan de gestión del cambio, para poder sustentar que es indispensable para los objetivos de la empresa, y a su vez afrontar la resistencia al cambio. La PMO brindó desde su creación, las herramientas a los gerentes de proyectos, sin dificultar la acción en actividades de control exageradas. También la PMO generó procesos metodológicos, evaluó los niveles, empleó controles de adherencia para verificar la participación de los gerentes, lo cual permitió tener información que brinde posibilidades de mejora continua y de procesos

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Concepto de Madurez

Cooke-Davies, T (2004) menciona que madurez en término general se define como el desarrollo completo o perfeccionado. La definición de madurez en distintos contextos y modelos permite decir que las organizaciones miden este nivel de desarrollo o perfección en la gestión de proyectos y tienen la posibilidad de tener mejoras, siempre y cuando se incremente este nivel de madurez.

Hoyos, A (2019) indica que la madurez son niveles definidos que permiten identificar las buenas prácticas de una organización, que generan resultados y dirigen la organización entre un punto de partida y uno de llegada. Está compuesta por niveles, áreas de proceso, metas y mejores prácticas.

2.2.1.1. Niveles de Madurez de Kerzner

Kerzner, H (2003) explica el modelo de madurez PMMM, el cual consta de cinco niveles, los cuales tienen como meta la mejora continua de la gestión de proyectos. Este modelo permite identificar el nivel de madurez en el que se encuentra la organización. Estos niveles son:

- Nivel 1 - Lenguaje común: En este nivel la organización reconoce la importancia de la gestión de proyectos y acepta que hay una necesidad de contar con un lenguaje común en la gestión de estos.
- Nivel 2 - Procesos comunes: En este nivel, se identifica la necesidad de definir y desarrollar procesos comunes, esto permitirá replicar procesos exitosos

- Nivel 3 - Metodología Singular: En este nivel, se identifica la necesidad de tener una metodología, la cual permitirá una mejor gestión de proyectos.
- Nivel 4 - Evaluación comparativa (benchmarking): En este nivel, la organización reconoce la necesidad de mejorar sus procesos continuamente; por lo cual debe de realizar comparación con otras organizaciones de su entorno, con criterios establecidos.
- Nivel 5 - Mejora continua: En este nivel, la organización se encuentra habilitada para tomar decisiones sobre su metodología basada en un análisis de los resultados que se obtuvieron al compararse con su entorno.

2.2.1.2. Modelos de Madurez

Jugdev, K. y Thomas, J. (2002) explican que los modelos de madurez están basados en Modelos de madurez de capacidad (CMM) del Instituto de ingeniería de software

Dinsmore, P (1998) citado en Jugdev, K. y Thomas, J. (2002) nos dicen que los modelos de madurez permiten identificar los comportamientos y la evolución de una organización en sus prácticas de gestión de proyectos; además de la infraestructura necesaria para mantener proyectos al nivel de la organización

Jugdev, K. y Thomas, J. (2002) indican que los modelos de madurez son alineados a PMBOKs nacionales. Estos modelos pueden ser administrados en formato de encuesta utilizando escalas de Likert. Las preguntas se centran en las áreas que indiquen estos PMBOKs, se tienen como ejemplo el PMBOK Sexta Edición del PMI.

Fenech, B. y Dovey, K. (2005) sugieren en referencia a la elección de un modelo de madurez de la gestión de proyectos se debe considerar si este brinda una orientación completa, integrada, equilibrada y holística, que aborde la necesidad de la transformación organizacional, que incluya el establecimiento de nuevas entidades dentro de la organización como una oficina de proyectos, también la alineación a buenas prácticas y que incluya los tipos de resistencia cultural y política que puedan encontrarse y las sugerencias necesarias para poder contrarrestar esta resistencia.

La siguiente figura muestra un resumen de los aspectos que tienen en común los modelos de madurez. Entre los cuales están que estos tienen niveles de madurez que van desde uno hasta cuatro o cinco. Estos modelos ofrecen diferentes instrumentos para la medición donde evalúan diferentes aspectos de la organización, asimismo toman en cuenta los proyectos programas y portafolios.

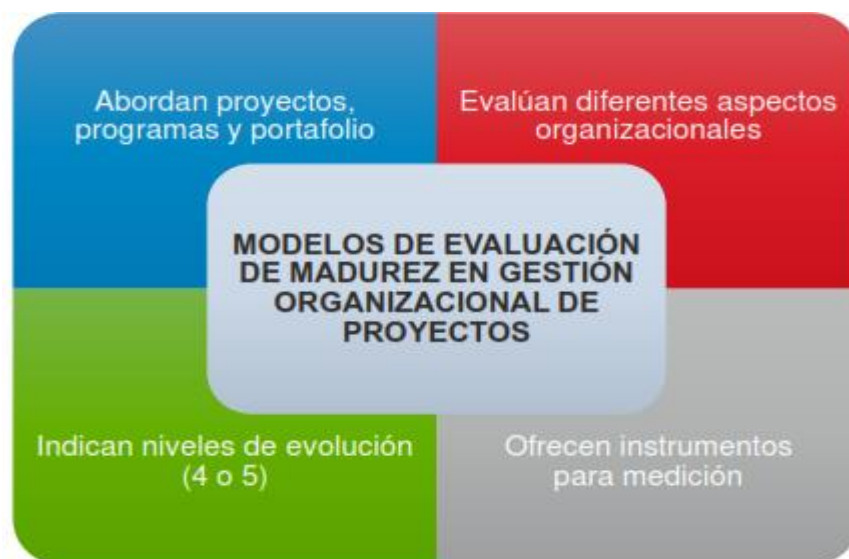


Figura 1. Aspectos comunes a los modelos de Madurez. Tomado de Taller de (Re) Diseño de PMO usando PMO value ring y certificación PMO-CP (2019)

Cooke, T., Schlichter, J. y. Bredillet, C (2001) citado en Iqbal, S (2005), mencionan que se tiene un estimado de más 30 modelos de madurez en el mercado. A continuación, se muestra algunos ejemplos.



Figura 2. Modelos de Madurez. Tomado de Taller de (Re) Diseño de PMO usando PMO Value Ring y certificación PMO-CP (2019)

Iqbal, S (2005) compara diferentes modelos e indica que OPM3 es de gran utilidad ya que empieza con el análisis de la organización y no de los proyectos. Otro muy importante es que este no se encuentra en capas convencionales, el modelo OPM3 muestra tres dimensiones con procesos, dominios y etapas donde los procesos incluyen los grupos en gestión de proyectos establecidos por el PMI. Además de tener etapas que permiten estandarizar, medir, controlar y mejorar continuamente.

2.2.2. Gestión Organizacional de Proyectos (OPM)

El PMI (2003) en su estándar OPM3 precisa a la gestión de proyectos como un marco de desarrollo de estrategia que utiliza los portafolios, programas y gestión de proyectos, así como las experiencias habilitadoras de la organización que permite generar mejores estrategias y una ventaja competitiva. El gobierno de los proyectos para las organizaciones integra a las personas, conocimiento y procesos, los cuales son

apoyados con las respectivas herramientas en los distintos dominios dándole valor a la estrategia, mediante el balanceo adecuado.

2.2.3. Modelo de maduración para la gestión organizacional de proyectos (OPM3)

Fahrenkrog, S. (2004) menciona que OPM3 es una forma de medir e identificar la capacidad que tiene la entidad para la implementación de su plan estratégico a través de la administración de su cartera y entrega a nivel táctico de sus proyectos y programas satisfactoriamente. Asimismo, es una herramienta que facilita la mejora de una organización. También se puede decir que OPM3 no es una repetición o variación de modelos de madurez existentes. El PMI (2003) en su estándar OPM3 indica que OPM3 permite tener una forma clara de enlazar los portafolios, proyectos y programas alineados a una estrategia. OPM3 mejora el uso del capital humano con el que la organización cuenta, mediante el desarrollo de competencias en sus portafolios, programas y proyectos. OPM3 puede adaptarse a las necesidades de los diferentes tipos de organizaciones. OPM3 ofrece beneficios a las organizaciones, gerencia, cuerpos de gobernanza, portafolios, programas, proyectos y oficina de proyectos, etc. Los beneficios más comunes son: Incremento de la productividad de los colaboradores, mejora de las operaciones, aumento de la rentabilidad, mejora en la calidad de trabajo, mejora en la satisfacción de los clientes, incremento de la ventaja competitiva, etc. OPM3 consiste de elementos como: dominios, habilitadores organizacionales, mejora de procesos

2.2.3.1. Dominios

El PMI (2003) en su estándar OPM3 indica que la gestión organizacional de proyectos tiene 3 dominios:

Portafolios: son los programas, proyectos, sub-portafolios y las actividades del negocio manejadas como un conjunto con el objetivo de lograr los objetivos de carácter estratégico.

Programas: Se determina a un grupo conectado de proyectos, subprogramas y actividades que gestionan de forma coordinada para permitir obtener beneficios para la organización.

Proyectos: Estos tiene objetivos específicos y su alcance es desarrollado progresivamente utilizando las fases de desarrollo de un proyecto.

En la presente investigación se tomará el dominio de los proyectos, puesto que la corporación JKYS S.A.C. carece de programas y portafolios definidos.

2.2.4. Mejora de Procesos en la gestión de proyectos

PMI (2003) en su estándar OPM3, indica que los pasos para la mejora de procesos incluyen:

Nivel de Estandarización: Para estandarizar un proceso se necesita asegurarse que el cuerpo de gobernanza esté en su lugar correcto, los procesos tienen que estar documentados, la comunicación correcta de los procesos a los responsables, y la adherencia a los procesos.

Nivel de Medición: Al tener los procesos estandarizados se puede seleccionar aquellos que pueden ser medidos para identificar el avance de la organización. Es importante identificar y medir las características de los procesos críticos de la organización y los centrados en el cliente, identificar las medidas que tienen tendencia a bajar, y medir las entradas críticas.

Nivel de Control: Con la información obtenida de la medición de los procesos, la organización podrá determinar si está bajo control. Para conseguir el control de las mejores prácticas se necesita crear un plan de control de procesos con límites, implementar el plan y observar el proceso operativo dentro de sus restricciones en el tiempo.

Nivel de Mejora continua: Al terminar con los pasos mencionados anteriormente, la organización puede mejorar estos procesos continuamente. Se debe tener en cuenta que la mejora de procesos se basa en identificar la raíz del problema por el cual el proceso no está al nivel que debería de estar, centrarse en la mejora de procesos con soluciones potenciales, al tener una solución definida se necesita integrar el proceso en la organización.

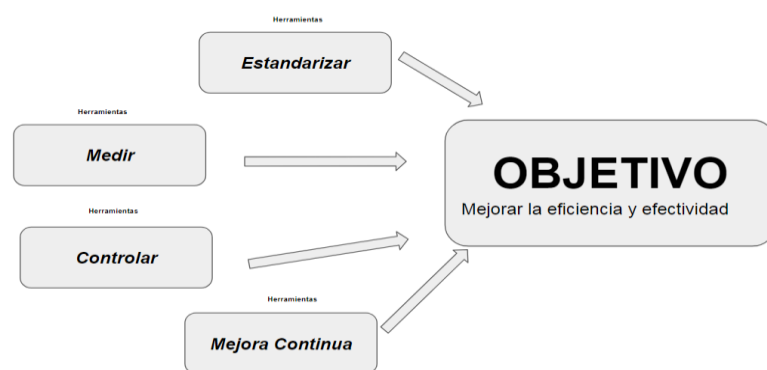


Figura 3. Pasos para la Mejora de Procesos. Adaptado de Organizational Project Management Maturity Model (OPM3®) – Third Edition (2013)

2.3. Definición de PMO

Betancourt, C., Pinzón, I. y Santiago, J. (2014) manifiestan que el conocimiento de PMO alcanza más de medio siglo. La “Oficina de Proyectos” (PMO por sus siglas en inglés) originó sus primeros pasos como un área “táctica”, que es capaz de crear normatividad, procesos y elegir herramientas de fácil aplicación equitativa a todos sus

proyectos. Luego durante los primeros años del siglo XXI, la idea de elegir los proyectos pertinentes a los objetivos estratégicos de la entidad, creando y gestionando la cartera de proyectos de la empresa para luego introducir en ese entorno el concepto de NGPMO (Next Generation PMO) u “Oficina de Gerencia de Proyectos de la siguiente generación”. La nueva idea considera una visión mejorada hacia el desarrollo de proyectos considerando el concepto de “negocios” sobre el de “procesos”, centrándose en aquellos problemas de tipo estratégico, organizacional y de recursos humanos con mayor preferencia que en los procedimientos y procesos tácticos.

El PMI (2017) en su guía PMBOK, la oficina de dirección de proyectos (PMO por sus siglas en inglés) define la línea base de gestión que homologa los procesos para la consecución de logros establecidos por el proyecto y posibilita establecer la igualdad de condiciones orientadas a la disponibilidad de recursos, metodologías, herramientas y técnicas. Luego, los procesos, políticas y procedimientos preferentemente son establecidos por dicha oficina. Las obligaciones de una PMO pueden tener un alcance desde la provisión de procesos de soporte para el gobierno de proyectos hasta la misma dirección individual o grupal de proyectos. Así mismo, puede ser responsable de toda la organización.

Hoyos, A. (2019) manifiesta que una PMO debe ser catalogada como una entidad interna de la organización que permite articular ciertas funciones relacionadas a la gestión de proyectos, programas y portafolios; la misma que tiene como objetivo el generar valor a la organización.

2.3.1. Tipos de PMO

Existen varios tipos de PMOs, estas definiciones están dadas por diferentes autores, por tal motivo para esta investigación se identificará las más importantes para poder elegir aquellas que mejor se adapten a las expectativas de la empresa.

El PMI (2017) en la guía PMBOK menciona que hay distintas PMOs en las organizaciones. Estas pueden variar de acuerdo al nivel de control e influencia que tengan en referencia a los proyectos dentro del alcance de la organización.

- ❖ **De Apoyo.** Estas tienen un papel consultor para los proyectos, generando: capacitación, mejores prácticas, formatos, acceso a la información y experiencias aprendidas de diferentes proyectos. Este tipo de PMO tiene un perfil de un repositorio. Como resultado tiene un nivel reducido de control.
- ❖ **De Control.** Estas PMOs asisten en el soporte y piden cumplimiento mediante distintos medios. Por tal motivo ejercen un nivel moderado de control. Esta acción puede traer consigo:
 - La implementación de entornos o métodos de dirección de proyectos;
 - El uso de formas, herramientas específicas, formularios; y
 - +La alineación con los límites de acción de la gobernanza.
- ❖ **Directiva.** Este tipo de PMOs asumen la propia dirección de los proyectos y desarrollan el control de los mismos. Los responsables de los proyectos son determinados por la PMO y luego le rinden cuentas. Como resultado tienen un grado elevado de control.

Asimismo, la guía clasifica a las PMOs de acuerdo al nivel de influencia y control en los proyectos. Estas pueden abarcar desde funciones de soporte hasta la propia dirección de uno o más proyectos.

2.3.2. Implementación de una PMO

Merla, E. (2005) en su artículo presentado al PMI nos dice que:

Si se tiene problemas para una adecuada entrega de proyectos en el plazo fijado, dentro del presupuesto y del alcance establecido, una PMO es de vital importancia para mejorar la entrega y el nivel de la calidad de los proyectos. Los síntomas comunes de una organización que necesita de una PMO son los siguientes:

- Los proyectos se entregan a menudo más tarde de lo establecido en el cronograma.
- Los proyectos a menudo se ejecutan sobrepasando el presupuesto o a un costo mayor que el estimado.
- La estimación del proyecto es defectuosa e inconsistente de un proyecto a otro.
- Los clientes (o clientes internos) se quejan de la entrega del proyecto.
- Los clientes (o clientes internos) se quejan sobre el alcance incompleto o la funcionalidad faltante.
- Las expectativas de los interesados no se gestionan formalmente y, a menudo, se entienden mal.
- Los recursos calificados generalmente no están disponibles cuando se necesitan.
- El informe del estado del proyecto es inconsistente y defectuoso.

- Los proyectos no tienen prioridad, lo que lleva a conflictos entre proyectos y recursos.
- Los procesos del proyecto son inconsistentes de un proyecto a otro, lo que lleva a un uso ineficiente de los recursos.

2.3.3. Beneficios de una PMO

De acuerdo a Merla, E. (2005) en su artículo publicado por el PMI indica que se pueden tener los siguientes beneficios:

- Una disminución en la tasa de fracaso del proyecto.
- Una mejora en el cumplimiento de los objetivos, el cronograma y el alcance del proyecto.
- Una mejor priorización de los proyectos que llevan directa e indirectamente a un mejor nivel de retorno de la inversión (ROI) en proyectos y recursos humanos.
- Un adecuado ordenamiento de los proyectos para cumplir con los objetivos estratégicos de la empresa.
- Una mejor satisfacción del cliente con la entrega del proyecto.
- Estimación mejorada y procesos de cálculo de ROI que llevan a la cancelación de proyectos no económicos y mejora la rentabilidad de proyectos y empresas.

Asimismo, Ware, L. citado en (Merla, E. 2005) menciona que según una encuesta realizada por la revista CIO y el Project Management Institute en febrero de 2003 el cincuenta por ciento de los encuestados informó que "las tasas de éxito del proyecto han aumentado como resultado de tener una PMO". La encuesta también indicó que

"las tasas de éxito del proyecto (definidos como completados a tiempo, dentro del presupuesto con todas las especificaciones originales) aumentaron en un 46%".

2.3.4. Diseño de una PMO

Existen varios pasos a seguir sugeridos por los expertos, a continuación, presentamos una metodología innovadora.

2.3.5. Metodología Value Ring

Pinto, A. (2016) nos dice que el PMO Value Ring, es una metodología innovadora representada por un marco, que está compuesta por modelos y herramientas, la cual cuenta con ocho pasos, creada para implementar o rediseñar PMOs, dando mayor énfasis al valor de estas. El punto de partida presentado es que se vista como "Proveedor de Servicios", un nuevo concepto que enfatiza el propósito fundamental de una PMO: generar valor para la organización. La idea propuesta indica que el éxito de una PMO está vinculado en gran parte a su capacidad para ser única, la cual se ajusta a las necesidades de las partes interesadas con un alto grado de adaptabilidad a los cambios que requiera la organización. Los pasos en esta metodología se sustentan en la experiencia de varios profesionales en PMOs de distintos países.

Los ocho pasos sugeridos son los siguientes:

1. Definir los servicios de la PMO

En este paso se identifican los beneficios que se desean tener por parte de la PMO. Se buscará identificar qué es lo que desean las partes interesadas en función de resultados. Los beneficios esperados están afectados por la probabilidad variable que tiene cada servicio. Al tener los beneficios identificados, la PMO puede dar prioridad a la combinación de servicios que se necesita implementar para así poder incrementar la

probabilidad de satisfacer las expectativas de las partes interesadas, teniendo en cuenta los cambios significativos en la organización, ya que esto podría influir en la combinación de servicios de la PMO.

2. Equilibrar la combinación de los servicios de la PMO

Una PMO exitosa genera valor percibido. Los servicios generan percepciones distintas a través del tiempo, por tal motivo es importante entender y planear cómo esta percepción de valor se presentará a través del tiempo para así obtener y continuar con el apoyo de las partes interesadas de la PMO. Se debe tener en cuenta la combinación de servicios.

3. Definir los procesos de la PMO

La PMO instaure de manera formal sus procesos, describiendo detalladamente cómo se brindará cada servicio. La PMO debe describir y adaptar los procesos a las expectativas de la organización. Estos procesos permitirán tener una referencia para establecer Acuerdos de Nivel de Servicio (SLA) con sus clientes, lo cual permitirá contribuir alinearse a las expectativas que se presenten.

4. Definir los indicadores de desempeño clave(KPIs) de la PMO

Es de suma importancia medir los servicios de la PMO, por tal motivo se tiene que definir un grupo determinado de indicadores clave de rendimiento (KPI) para cada servicio. Estos KPIs permitirán monitorear el desempeño de la PMO, asimismo estos KPIs deben estar incluidos en los SLA y en el Catálogo de Servicios de la PMO.

5. Definir la estructura, personal y competencias de la PMO

Para definir la estructura y personal para la PMO se tiene variables que afectan directamente esta decisión tales como la combinación de servicios que esta ofrece, la cantidad de interesados, la cantidad de proyectos bajo la responsabilidad de la PMO y su nivel de complejidad, entre otros. Asimismo, las competencias -y la relevancia de estas- que debe de tener el profesional que trabajará en la PMO dependerán de los servicios que esta ofrece. Los profesionales idóneos deben ser seleccionados y asignados a los servicios apropiados, tomando en consideración las competencias disponibles, y de existir una brecha, se tiene que desarrollar un plan de acción.

6. Identificar la madurez de la PMO y planificar su evolución

Es de vital importancia el poder evaluar los niveles actuales de madurez de la PMO y lo niveles deseados en el tiempo; asimismo se necesita detallar cada función en determinados niveles que permitan identificar la evolución de la PMO y su generación de valor a la organización. Al finalizar la evaluación de madurez se procederá a la creación de planes de acción para la evolución de la PMO al siguiente nivel deseado.

7. Calcular el ROI de la PMO

La medición de la rentabilidad financiera es parte fundamental en este paso, tomando en cuenta los puntos de dolor de la empresa que generan grandes pérdidas y la mezcla de funciones de la PMO

8. Monitorear el desempeño estratégico de la PMO

Es de vital importancia el monitoreo de la generación de valor para los grupos de interés y la organización, por lo cual se necesita un panel de control se pueda establecer los objetivos y se revisen periódicamente los resultados de la PMO.

2.4. Valor de la PMO

2.4.1. Concepto del Valor

El PMI (2017) en su guía del PMBOK indica que valor es el beneficio neto que se puede cuantificar, el cual proviene de un negocio. El beneficio puede ser considerado tangible, intangible o ambos. El valor del negocio, según su análisis, se puede observar que su retorno puede ser en forma de elementos como el tiempo, dinero, bienes o intangibles, que se manifiestan en un intercambio como resultados después de un proyecto específico.

2.4.2. La PMO y la generación del valor en la organización

Américo, P. (2013) nos dice que, para crear constantemente valor para una organización, una PMO debe establecer sus servicios en función de las necesidades combinadas de sus clientes y los beneficios y resultados. También debe priorizar y desarrollar los servicios que más contribuyen a cumplir con las expectativas de sus clientes esperados. Finalmente, se debe reevaluar continuamente la "combinación" de servicios establecidos debido a que las necesidades y expectativas de sus clientes pueden cambiar y cambiarán.

La metodología Value Ring indica que podemos usar los siguientes indicadores para poder percibir el valor en la organización:

- **Indicadores Clave de Rendimiento (KPI)**

Fahrenkrog, S. (2004) indica que los KPIs proporcionan un medio para medir los resultados, esta medición puede ser directa o por un experto. Asimismo, los KPIs son métricas que nos puede decir cuantitativamente o cualitativamente, la existencia de un resultado en un determinado grado.

- **Indicador de Adherencia a Expectativas (IAE)**

Este indicador permite saber la adherencia que se tiene a las expectativas de cada uno de los interesados, los grupos de interesados y a la PMO de forma global. Es muy importante recordar que mientras el valor sea mayor. Cuanto mayor sea la capacidad de la PMO para satisfacer las necesidades de las partes interesadas, mayor será el valor percibido que tienen sobre la PMO.

- **Indicador de Equilibrio de Valor Percibido (IEVP)**

La PMO necesita entregar valor a las partes interesadas al planificar cómo se entregará este valor con el tiempo. Este valor puede ser percibido a corto, mediano y largo plazo, por lo cual este indicador permite tener un control de la generación de valor.

- **Indicadores de Desempeño de los procesos**

Estos indicadores deben de ser capaces de demostrar que la PMO está cumpliendo con su objetivos, roles y responsabilidades, según el propósito de valor establecido y los niveles de servicios definidos para los interesados.

- **Indicadores de Adherencia de Competencias**

Estos pueden ser clasificados por adherencia a competencias de la PMO (IAC-pmo), adherencia a competencias de la función (IAC-f) y adherencia a competencias personales (IAC-p). El promedio de los indicadores de cumplimiento de cada función nos dará el "Indicador de cumplimiento de competencias de PMO", una visión global de cómo el equipo de PMO cumple con las competencias requeridas, para maximizar la generación de valor de PMO.

- **Nivel de Madurez**

La madurez de una PMO es un aspecto clave para entregar más valor a los interesados y a la organización. Se tienen diferentes funciones, pero con niveles de sofisticación muy diferentes y, por lo tanto, con diferentes niveles de generación de valor. La madurez se mide por el grado de sofisticación con que cada función es ejecutada, la cual está dada por cuatro niveles, siendo el nivel 4 la mejor práctica para cada función.

- **ROI de la PMO**

El valor percibido es visto como el balance de los beneficios recibidos por las partes interesadas en relación con el "costo" total para obtenerlos, lo que puede involucrar dinero, así como todos los sacrificios necesarios para obtener esos beneficios. Por lo tanto, es importante saber el ROI de la PMO. Este indicador es un valor estimado, el cual debe de ser utilizado para indicar la tendencia y reflexionar sobre el rol de la PMO en la organización.

2.5. Operacionalización de variables

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensión	Indicador	Ítem
Grado de madurez organizacional	Según Hoyos (2019) la madurez son niveles definidos que permiten identificar las buenas prácticas de una organización, que generan resultados y dirigen la organización entre un punto de partida y uno de llegada. Está compuesta por niveles, áreas de proceso, metas y mejores prácticas.	Metodología OPM3	Procesos	Nivel de Estandarización	ES01 a ES47
		Metodología OPM3	Procesos	Nivel de Medición	MD01 a MD47
		Metodología OPM3	Procesos	Nivel de Control	CN01 a CN47
		Metodología OPM3	Procesos	Nivel de Mejora Continua	MJ01 a MJ47

Cuadro 1. Operacionalización de Variables. Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

3.1. Enfoque, Tipo y diseño de investigación:

3.1.1. Enfoque de investigación:

En la presente investigación se aplicó el enfoque cuantitativo, haciendo uso de una estadística descriptiva para explicar los resultados de los objetivos de la investigación. (Hernández. R. Fernández, C. y Baptista, P. 2014)

3.1.2. Tipo de investigación

El problema abordado en esta investigación es de tipo descriptivo ya que especifica las características de un fenómeno que se somete a un análisis de forma autónoma o independiente. En este tipo de estudio según Arias, Fidias. G (2012) no se formulan hipótesis, sin embargo, existe la presencia de variables.

3.1.3. Diseño y Enfoque de investigación

El diseño aplicado en esta investigación es no experimental ya que no se manipula variables. Las situaciones existentes son observadas, estas situaciones no sufren ninguna provocación por parte de la investigación, también se puede decir que presenta un diseño transeccional, debido a que la toma de datos se da un único momento. (Hernández. R. Fernández, C. y Baptista, P. 2014)

3.2. Población y muestra

La población elegida para dicho estudio estuvo conformada por once (11) profesionales, razón por la cual se optó por trabajar con todos los profesionales, denominándola población censal. Los colaboradores pertenecen a las diferentes áreas, tales como el Director Ejecutivo, Gerente de Operaciones, Gerente de Administración y Finanzas, Responsable del área de Contabilidad, Jefe de Ejecución de Obras,

Residente de Obras, Administrador de Obras, Liquidador de Obras, Jefe de Logística, Coordinador de Logística y Jefe de Recursos Humanos y a los profesionales que tienen mayor influencia en la organización tales como el Jefe de Logística, Coordinador Logístico, Jefe de Proyecto, responsable de liquidación y Administrador de proyecto.

3.3. Técnicas e instrumentos

3.3.1. Elección de la técnica

En esta investigación las técnicas utilizadas para determinar el nivel de madurez en la CORPORACIÓN JKyS S.A.C, se ha tenido que analizar el ambiente interno de la organización mediante el levantamiento de información primaria a base de encuestas. Según Hurtado, J. (2010), para realizar el proceso de búsqueda de información acerca del evento de investigación, se aplicó la encuesta como una técnica cuantitativa, a través de preguntas directas a distintos grupos de unidades informantes, dicho instrumento permitirá conocer el diagnóstico de la organización a nivel de gestión de proyectos, en donde todos los actores implicados interactúan entre sí.

3.3.2. Determinación del Instrumento

El instrumento utilizado en esta investigación está dado por un cuestionario, según Hurtado, J. (2010) indica que es un instrumento que permite asignar un grupo de preguntas relacionadas a determinados solicitudes, sobre los cuales el investigador podrá conseguir la información requerida.

Las preguntas contenidas en el cuestionario (según el cuestionario de la metodología OPM3) elegido para el levantamiento de información va a permitir identificar el nivel de madurez en que se encuentra actualmente la organización.

Validez de contenido: Con la finalidad de dar validez a la encuesta se sometió a Juicio de Expertos, teniendo el siguiente resultado:

Experto N°1: En cuanto a la valoración de los 188 ítems, de la encuesta para medir el nivel de madurez organizacional, fue calificado con el mayor puntaje de 20 (excelente), a los 10 indicadores del instrumento, se obtuvo un promedio de valoración de acuerdo a los estándares exigidos en el momento por la EPG-UTP. (ver anexo 15)

Experto N°2: En cuanto a la valoración de los 188 ítems, de la encuesta para medir el nivel de madurez organizacional, fue calificado con el mayor puntaje de 20 (excelente), a los 10 indicadores del instrumento, se obtuvo un promedio de valoración de acuerdo a los estándares exigidos en el momento por la EPG-UTP. (ver anexo 16)

Por lo tanto, la encuesta muestra validez de contenido y se recomendó su aplicabilidad.

3.4. Procedimiento o levantamiento de información

3.4.1. Procedimiento de Información

Se consideró las siguientes etapas:

- Planificación, que comprende la elaboración el plan del trabajo de investigación.
- Ejecución, que comprende el trabajo de campo.
- Evaluación, que comprende la sustentación del trabajo de investigación.

3.4.2. Levantamiento de la información sobre problemática

En la investigación abordada se realizó el análisis del grado de madurez de la CORPORACIÓN JKyS S.A.C a través del cuestionario OPM3 (grado de madurez en Gestión de Proyectos).

Los documentos de todos los proyectos realizados, así como los documentos normativos y toda aquella información general relevante a la empresa se utilizaron mediante la aplicación de herramientas y técnicas indirectas de levantamiento de información.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y ANÁLISIS

4.1. Evaluación de madurez organizacional de proyectos en la Corporación

JKYS S.A.C. 2019

Presentamos dos etapas:

4.1.1. Primera Etapa:

Se hace mención de la coordinación con la empresa donde se llevó a cabo la investigación el cual comprendió las siguientes etapas

4.1.1.1. Acta de constitución

Se creó el acta de constitución basado en el modelo sugerido por el PMBOK. El acta de constitución permitió tener una definición más clara del proyecto para llevarlo a cabo. Este documento se detalla en el anexo 2.

4.1.1.2. Matriz de riesgos y comunicaciones

Se identificó los riesgos y cómo se comunican los interesados del proyecto, por tal motivo se desarrollaron plantillas que permitieron identificar los riesgos y las comunicaciones. Estas matrices se detallan en los anexos 3 y 4.

4.1.1.3. Organización y alcance de la evaluación

La evaluación se desarrolló bajo los siguientes parámetros:

Tabla 1

Datos de la Elaboración de la Corporación JKYS S.A.C.

Alcance	Conocer el nivel de madurez a nivel organizacional.
Lugar	Corporación JKYS S.A.C.
Divisiones	Administración, Operaciones y Logística.
Sector	Construcción y Metal Mecánica.
Facturación anual	12 millones de soles.

Fuente: Elaboración Propia

El acta de constitución en el anexo 1 brinda más detalles sobre el proyecto. Asimismo, se cuenta con una matriz de riesgos en el anexo 3 y matriz de comunicaciones en el anexo 4.

4.1.1.4. Equipo de evaluación

El equipo de evaluación estuvo integrado por el siguiente equipo:

Tabla 2

Datos del equipo de evaluación de la Corporación JKYS S.A.C.

Nombre	Rol
Kenny Disney Neira Neira	Project Manager
Rosa Elvira Zurita Neira	Asistente de Project Manager
Raúl Pinto Velásquez	Asistente de Project Manager
Jhonatan Arteaga Rojas	Asistente de Project Manager
Jhon Anthony Ibarra Fierro	Asistente de Project Manager

Fuente: Elaboración Propia

4.1.1.5. Tipo de evaluación

- Recopilación y revisión de evidencia de documentación de proyectos
- Encuestas y cuestionarios evidenciado en el anexo 7 (según metodología OPM3)

4.1.1.6. Estructura de la evaluación

El análisis de madurez en dirección organizacional de proyectos que se presenta implicó el análisis detallado del dominio proyecto (con lo que cuenta inicialmente la organización) y habilitadores organizacionales tomando como referencia principal el estándar Organizacional OPM3 según el PMI (2003).

A continuación, se presenta un resumen de las unidades de negocio y procesos evaluados.

Tabla 3

Datos de las unidades de negocio y procesos evaluados de la Corporación JKYS S.A.C.

Dominio	Operaciones	Administración
Gestión de Proyectos	x	x

Fuente: Elaboración Propia

4.1.1.7. Muestra Seleccionada

Para la obtención del Nivel de Madurez en Gestión de Proyectos y Habilitadores Organizacionales de la Corporación JKYS S.A.C se definió una muestra de once (11) profesionales con puestos de jefaturas, de los cuales uno (1) es el Director Ejecutivo, dos (2) pertenecen al área Administración y Finanzas, cinco (5) al área de Operaciones, dos (2) al área Logística y uno (1) pertenece al área de Recursos Humanos.

La muestra representativa fue entrevistada y encuestada, toda vez que la mayoría tiene influencia en la toma de decisiones y tiempo de experiencia en la Organización.

Se considera que la muestra es representativa para inferir la real situación del ambiente de la Gestión de Proyectos y Habilitadores Organizacionales en la Corporación JKYS S.A.C.

Tabla 4

Muestra representativa de personas para ser entrevistadas y/o encuestadas.

Nº	Nombre	Unidad	Cargo
1	Juan Ibarra	Consejo Ejecutivo	Director Ejecutivo
2	Johan Manrique	Área de Administración y Finanzas	Gerente de Administración y Finanzas
3	Isabel Zabala		Responsable contable
4	Jhon Ibarra		Gerente de Operaciones
5	Seeler Arteaga	Área de Operaciones	Jefe de Ejecución de Obras
6	Luis Sánchez		Residente de Obras
7	Oscar de Almeida		Administrador de Obras
8	Hugo Ibarra		Liquidador de Obras
9	Rosa Zurita	Área de Logística	Jefe Logístico
10	Renzo Merick		Coordinador Logístico
11	Sandy Ibarra	Área de Recursos Humanos	Jefe de Recursos Humanos

Fuente: Elaboración Propia

4.2. Segunda Etapa: Trabajo de Campo

La recopilación de la información para la Evaluación del Nivel de Madurez en Gestión de Proyectos en la Gerencia la CORPORACIÓN JKYS S.A.C se llevó a cabo de la siguiente manera.

- Preparación de la encuesta de acuerdo a las dimensiones de la variable.
- Adjuntamos la programación de las encuestas

Tabla 5

Programación de encuestas realizadas en la Corporación JKYS S.A.C.

N°	Nombre	Área de la organización	Horario de entrevista	
1	Juan Ibarra	Consejo Ejecutivo		
2	Johan Manrique	Área de Administración y Finanzas	Lunes	9:00 a.m. a 11:00 a.m.
3	Isabel Zabala			
4	Jhon Ibarra			
5	Jhonatan Arteaga			
6	Luis Sánchez	Área de Operaciones	Miércoles	9:00 a.m. a 11:00 a.m.
7	Oscar de Almeida			
8	Hugo Ibarra			
9	Rosa Zurita	Área de Logística		
10	Renzo Merick		Viernes	9:00 a.m. a 11:00 a.m.
11	Sandy Ibarra			
		Área de Recursos Humanos		

Fuente: Elaboración Propia

4.2.1. Métodos de calificación:

Para llevar a cabo una correcta interpretación se procedió a sacar los baremos de cada dimensión, los presentamos a continuación:

- **Primer nivel: Madurez organizacional**

Tabla 6

Baremos de los niveles de madurez organizacional.

<i>Madurez organizacional</i>	
Nivel de madurez 1: Lenguaje Común	188
Nivel de madurez 2: Procesos comunes	189 – 192
Nivel de madurez 3: Metodología Singular	193 – 210
Nivel de madurez 4: Evaluación comparativa o benchmarking	211 – 284
Nivel de madurez 5: Mejora continua	285 - 302

Fuente: Elaboración Propia

- **Segundo nivel: Proceso de estandarización**

Tabla 7

Baremos del proceso de estandarización

<i>Proceso de estandarización</i>	
Nivel de madurez 1: Lenguaje Común	47
Nivel de madurez 2: Procesos comunes	48
Nivel de madurez 3: Metodología Singular	49 – 53
Nivel de madurez 4: Evaluación comparativa o benchmarking	54 – 70
Nivel de madurez 5: Mejora continua	71 - 81

Fuente: Elaboración Propia

- **Tercer nivel: Proceso de medición**

Tabla 8

Baremos del proceso de medición

<i>Proceso de medición</i>	
Nivel de madurez 1: Lenguaje Común	47 – 48
Nivel de madurez 2: Procesos comunes	49
Nivel de madurez 3: Metodología Singular	50 - 53
Nivel de madurez 4: Evaluación comparativa o benchmarking	54 - 65
Nivel de madurez 5: Mejora continua	66 - 73

Fuente: Elaboración Propia

- **Cuarto nivel: Proceso de control**

Tabla 9

Baremos del proceso de control

<i>Proceso de control</i>	
Nivel de madurez 1: Lenguaje Común	47 – 48
Nivel de madurez 2: Procesos comunes	49
Nivel de madurez 3: Metodología Singular	50 - 52
Nivel de madurez 4: Evaluación comparativa o benchmarking	53 - 65
Nivel de madurez 5: Mejora continua	66 - 73

Fuente: Elaboración Propia

- **Quinto nivel: Proceso de mejora**

Tabla 10

Baremos del proceso de mejora

<i>Proceso de mejora</i>	
Nivel de madurez 1: Lenguaje Común	47 – 48
Nivel de madurez 2: Procesos comunes	49
Nivel de madurez 3: Metodología Singular	50 - 52
Nivel de madurez 4: Evaluación comparativa o benchmarking	53 - 77
Nivel de madurez 5: Mejora continua	78 - 92

Fuente: Elaboración Propia

Estos baremos nos sirvieron para determinar en qué nivel de madurez se encuentran los procesos de la organización

4.3. Resultados de acuerdo a los objetivos de la investigación:

En primer lugar, vamos a presentar los objetivos específicos y en segundo lugar el objetivo general.

4.3.1. Resultados de la investigación de acuerdo a los objetivos específicos de la investigación

- **Objetivo 1:** Identificar el nivel de los procesos de estandarización en la gestión de proyectos de la corporación JKYS S.A.C- 2019

Tabla 11.

Proceso de estandarización

Nivel de madurez	Frecuencia Porcentaje	
Lenguaje Común	8	72,7
Metodología Singular	1	9,1
Evaluación comparativa o benchmarking	1	9,1
Mejora continua	1	9,1
Total	11	100,0

Fuente: Datos obtenidos de la encuesta

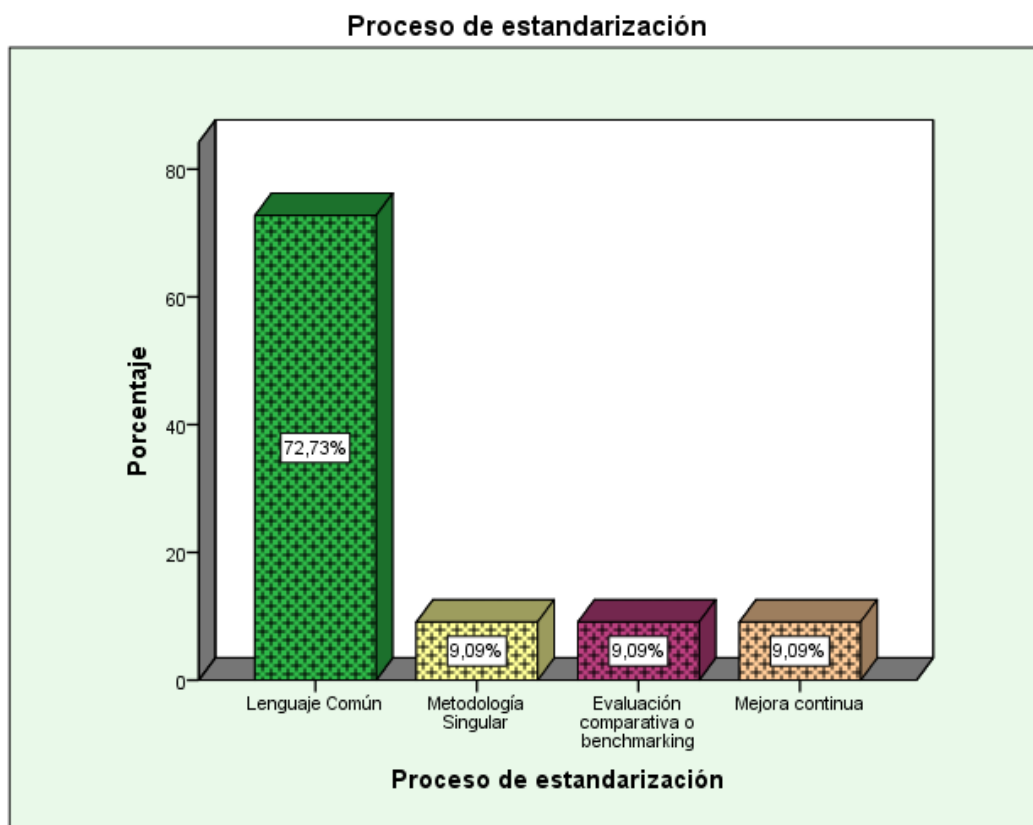


Figura 4. Proceso de estandarización. Fuente: Elaboración Propia

Interpretación:

De la encuesta aplicada a los trabajadores de CORPORACIÓN JKYS S.A.C., se tiene que el 72.73% considera que el proceso de estandarización se encuentra en el nivel 1 de madurez siendo el nivel del lenguaje común, el 9.09% se encuentra en el nivel 3 siendo metodología singular del proceso de estandarización, el otro 9.09% se encuentra en el nivel 4 siendo evaluación comparativa o benchmarking del proceso de estandarización, el otro 9.09% se encuentra en el nivel 5 siendo mejora continua del proceso de estandarización.

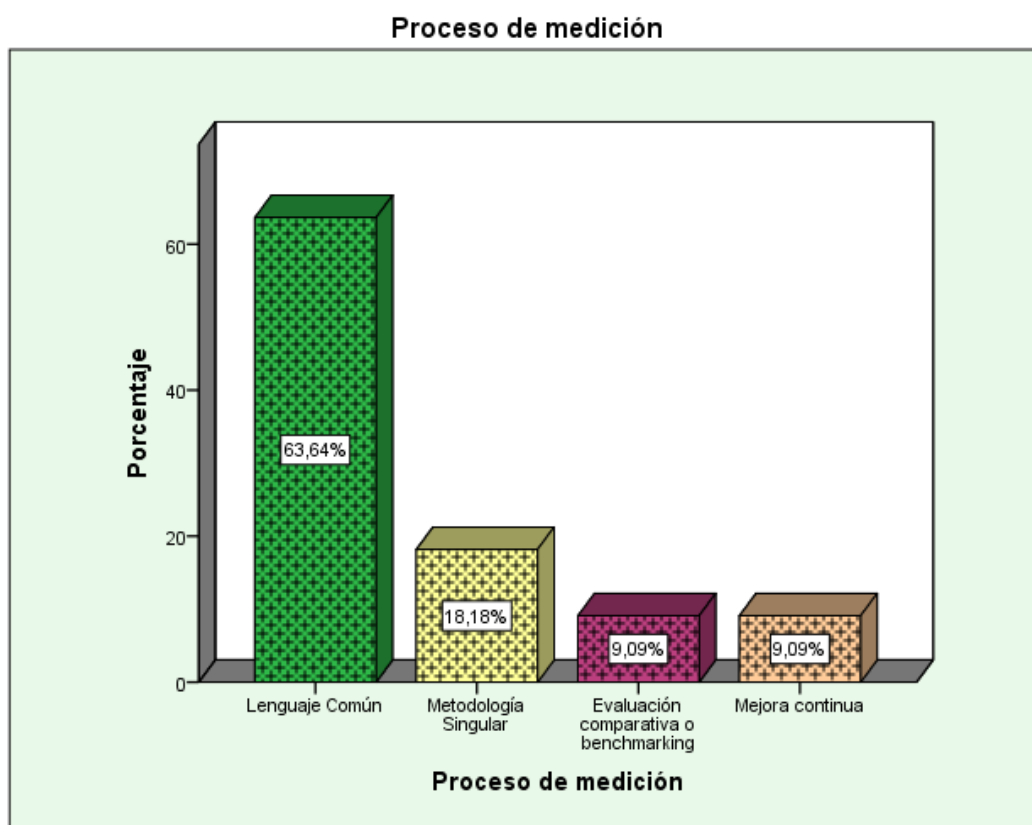
- **Objetivo 2:** Describir el nivel de los procesos de medición en la gestión de proyectos de la corporación JKYS S.A.C- 2019

Tabla 12

Proceso de medición

Nivel de madurez	Frecuencia	Porcentaje
Lenguaje Común	7	63,6
Metodología Singular	2	18,2
Evaluación comparativa o benchmarking	1	9,1
Mejora continua	1	9,1
Total	11	100,0

Fuente: Datos obtenidos de la encuesta

Figura 5. Proceso de medición. Fuente: *Elaboración Propia*

Interpretación:

De la encuesta aplicada a los trabajadores de CORPORACIÓN JKYS S.A.C., se tiene que el 63.64% considera que el proceso de medición se encuentra en el nivel 1 de madurez siendo el nivel del lenguaje común, el 18.18% se encuentra en el nivel 3 siendo metodología singular del proceso de medición, el otro 9.09% se encuentra en el nivel 4 siendo evaluación comparativa o benchmarking del proceso de medición y el otro 9.09% se encuentra en el nivel 5 siendo mejora continua del proceso de medición.

- **Objetivo 3:** Identificar el nivel de los procesos de control en la gestión de proyectos de la corporación JKYS S.A.C- 2019

Tabla 13

Proceso de control

Nivel de madurez	Frecuencia	Porcentaje
Lenguaje Común	8	72,7
Metodología Singular	1	9,1
Evaluación comparativa o benchmarking	1	9,1
Mejora continua	1	9,1
Total	11	100,0

Fuente: Datos obtenidos de la encuesta

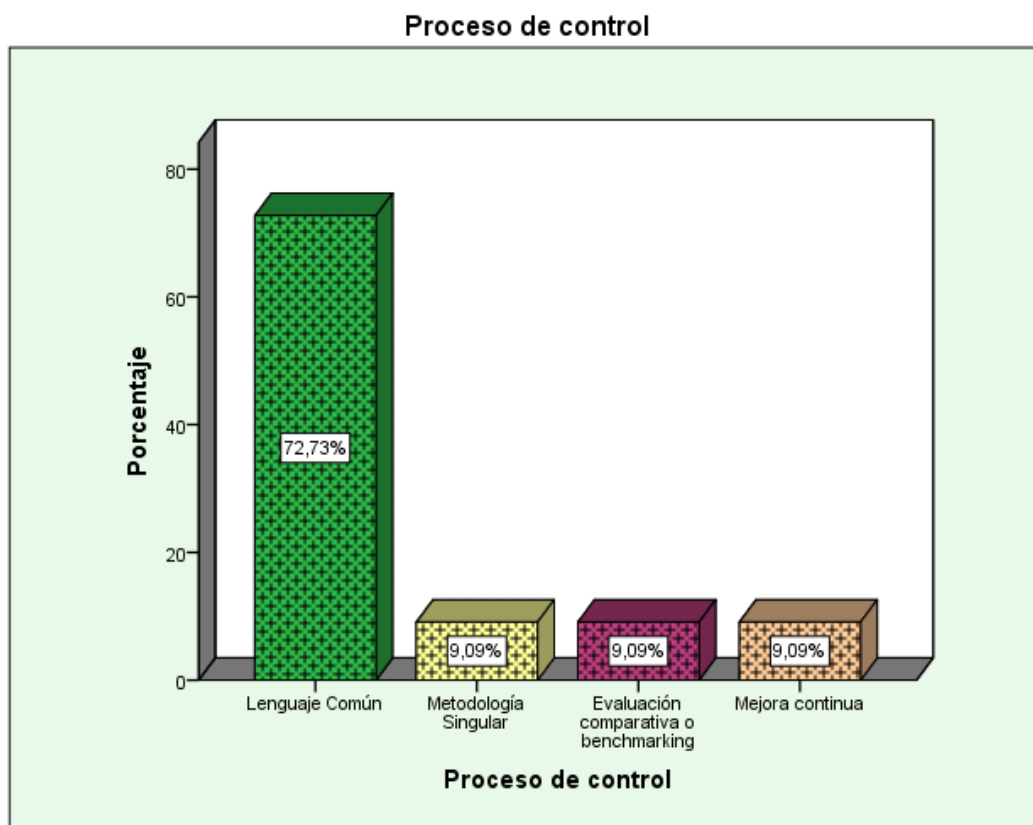


Figura 6. Proceso de control. Fuente: *Elaboración Propia*

Interpretación:

De la encuesta aplicada a los trabajadores de CORPORACIÓN JKYS S.A.C., se tiene que el 72.73% considera que el proceso de control se encuentra en el nivel 1 de madurez siendo el nivel del lenguaje común, el 9.09% se encuentra en el nivel 3 siendo metodología singular del proceso de control, el otro 9.09% se encuentra en el nivel 4 siendo evaluación comparativa o benchmarking del proceso de control y el otro 9.09% se encuentra el nivel 4 siendo mejora continua del proceso de control.

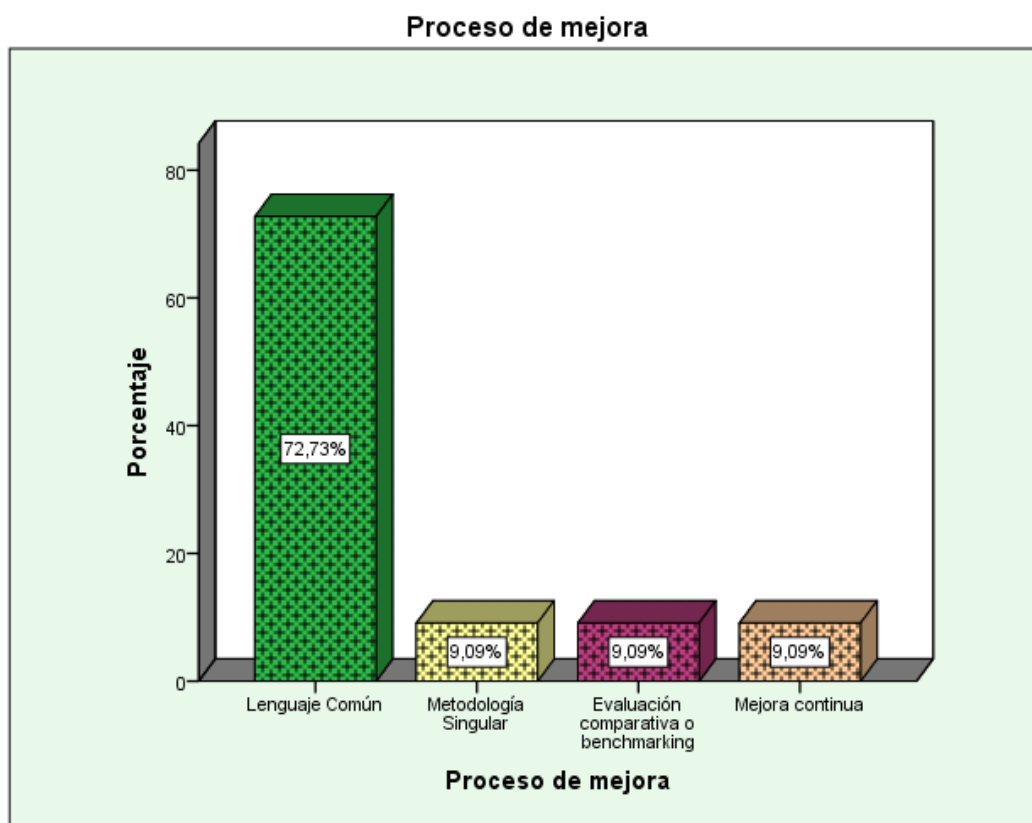
- **Objetivo 4:** Describir el nivel de los procesos de mejora continua en la gestión de proyectos de la corporación JKYS S.A.C- 2019

Tabla 14

Proceso de mejora

Nivel de madurez	Frecuencia	Porcentaje
Lenguaje Común	8	72,7
Metodología Singular	1	9,1
Evaluación comparativa o benchmarking	1	9,1
Mejora continua	1	9,1
Total	11	100,0

Fuente: Datos obtenidos de la encuesta

Figura 7. Proceso de mejora. Fuente: *Elaboración Propia***Interpretación:**

De la encuesta aplicada a los trabajadores de CORPORACIÓN JKYS S.A.C., se tiene que el 72.73% considera que el proceso de mejora se encuentra en el nivel 1 de

madurez siendo el nivel del lenguaje común, el 9.09% se encuentra en el nivel 2 siendo metodología singular del proceso de mejora, el otro 9.09% se encuentra en el nivel 4 siendo evaluación comparativa o benchmarking del proceso de mejora y finalmente el otro 9.09% se encuentra en el nivel 5 siendo mejora continua del proceso de mejora.

4.4. Resultados de la investigación de acuerdo al objetivo general de la investigación

Determinar el nivel de madurez organizacional en la gestión de proyectos de la corporación JKYS S.A.C- 2019.

Tabla 15

Madurez organizacional

Nivel de madurez	Frecuencia Porcentaje	
Lenguaje Común	7	63,6
Procesos comunes	1	9,1
Evaluación comparativa o benchmarking	1	9,1
Mejora continua	2	18,2
Total	11	100,0

Fuente: Datos obtenidos de la encuesta

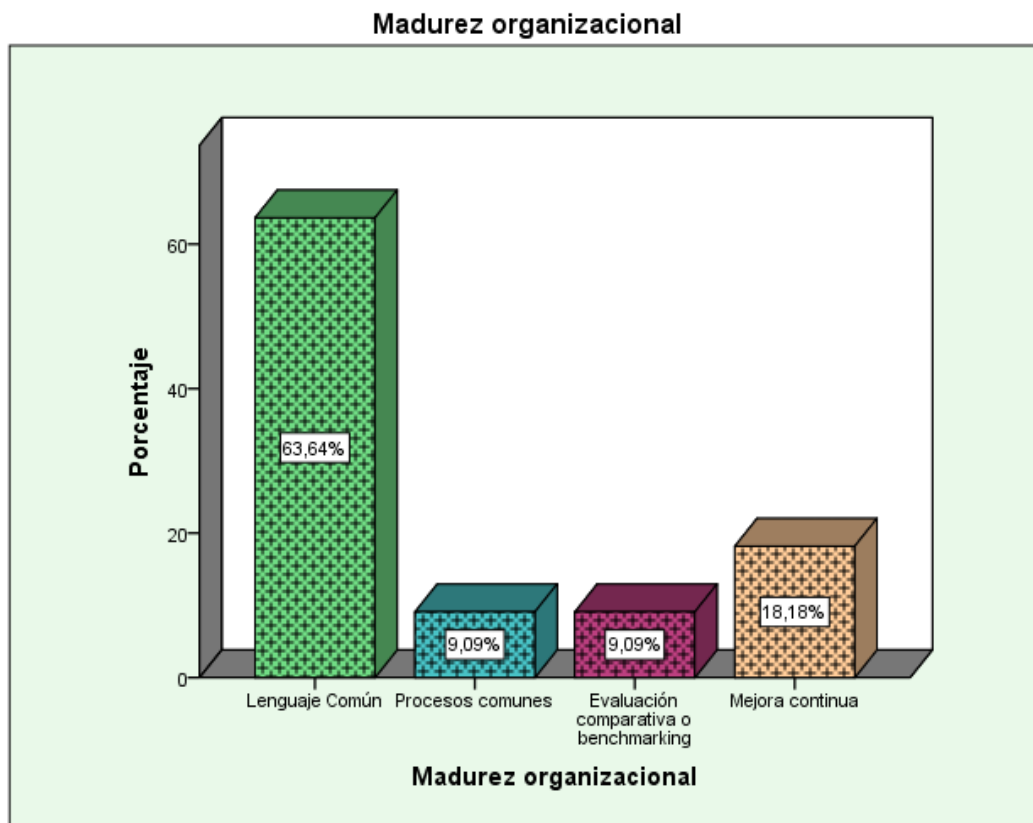


Figura 8. Madurez organizacional. Fuente: *Elaboración Propia*

Interpretación:

De la encuesta aplicada a los trabajadores de CORPORACIÓN JKYS S.A.C., se tiene que el 63.64% considera que la madurez organizacional se encuentra en el nivel 1 de madurez siendo el nivel del lenguaje común, el 18.18% se encuentra en el nivel 5 siendo mejora continua de la madurez organizacional, el 9.09% se encuentra en el nivel 2 siendo procesos comunes de madurez organización y el otro 9.09% se encuentra en el nivel 4 siendo evaluación comparativa o benchmarking de madurez organizacional.

CAPÍTULO V: PROPUESTA DE SOLUCIÓN

La propuesta de solución responde a los resultados de los objetivos

RESULTADOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS	PROPUESTAS
1. Estandarización: El 72,7 %, se encuentra en el nivel 1 de lenguaje común	Se propone definir, estandarizar y documentar los principales procesos de la organización.
2. Proceso de medición: El 63,6 % se encuentra en el nivel 1 de lenguaje común	Se propone definir indicadores para cada proceso identificado lo cual ayudará a conocer el avance de la organización.
3. Proceso de control: El 72,7 %, se encuentra en el nivel 1 de lenguaje común	Se propone monitorear y dar seguimiento a los indicadores de Gestión a través de un panel estratégico
4. Proceso de mejora: El 72,7 %, se encuentra en el nivel 1 de lenguaje común	Contar con un área encargada de satisfacer las necesidades de los interesados y la medición anual de la madurez de la organización.
5. Los resultados de los procesos de estandarización, medición, control y mejora se encuentran aproximadamente en 70,43 % en el nivel 1 de lenguaje común.	Se propone el diseño de una Project Management Office (PMO).

Cuadro 2. Propuestas para mejorar el nivel de madurez organizacional. Fuente: Elaboración propia.

5.1. Cronograma de Actividades

Para realizar la propuesta solución se definieron las siguientes actividades:

Fase I - Preparación

Entregable plan de Gestión del Proyecto

- Acta de Constitución del Proyecto
- Plan de gestión del alcance, tiempo, riesgos y otros aspectos
- Kick-off con los interesados

Hito: Plan de Gestión del proyecto Entregado

Entregable: Certificación PMO-CP

- Pedido de propuestas para curso in-house de certificación PMO-CP value ring
- Evaluación de propuesta
- Reserva de sala para curso
- Dictado de Curso in-house de certificación PMO-CP value ring
- Aprobación de examen de certificación PMO-CP value ring

Fase II - Ejecución

Entregable: Diseño de la PMO

Configuración de la PMO

- Definir visión y Misión de la PMO
- Definir usuarios
- Identificar ciclos de la PMO
- Selección de informes

Funciones de la PMO

- Identificar los grupos de interesados
- Identificar los interesados y agruparlos
- Seleccionar métodos de levantamiento de información
- Realizar levantamiento de información

- Identificar y registrar expectativas de interesados
- Identificar conjunto de funciones
- Balancear las funciones de la PMO (corto, mediano y largo plazo)

Hito: Funciones Seleccionadas para la PMO

Procesos por Funciones de la PMO

- Efectuar mentoring por el diseño y documentación de procesos
- Diseñar y documentar los procesos por funciones de la PMO
- Revisar y validar procesos por funciones de la PMO

Hito: Procesos Diseñados por funciones - PMO

Indicadores por Funciones de la PMO

- Efectuar mentoring por la selección de indicadores por funciones
- Seleccionar indicadores de gestión de funciones de la PMO
- Efectuar registro de indicadores (metas, responsabilidades, periodicidad de medición)
- Revisar y validar indicadores por funciones de la PMO

Hito: Indicadores definidos por funciones

Estructura Organizacional de la PMO

- Efectuar mentoring por la revisión de competencias y estructura PMO
- Revisar competencias requeridas vs personal disponible
- Definir la estructura organizacional de la PMO
- Revisar y validar estructura organizacional de la PMO
- Establecer los niveles que la PMO tendrá al término de los ciclos establecidos

Hito: Estructura Organizacional Propuesta y plan de evolución de la PMO

ROI de la PMO

- Recopilación de datos de madurez y competencias inicialmente establecidas
- Identificar problemas que generan perdida y su relevancia

Documento de Diseño de la PMO

- Desarrollar documento de Diseño de la PMO
- Revisar y validar documento de Diseño de la PMO

Hito: Documento Diseño de la PMO revisado

Este cronograma es detallado en el anexo 6.

5.2. Alcance de la PMO en la Corporación JKYS

La PMO en la corporación JKYS se encargará de satisfacer las expectativas primordiales de sus interesados, buscando la entrega de resultados y la generación de valor en el corto mediano y largo plazo. La PMO será vista como una proveedora de servicios por sus interesados.

5.3. Acta de constitución

Siguiendo las buenas prácticas propuestas por el PMBOK versión 6 se procedió a completar un acta de constitución del proyecto para generar la autorización de existencia del proyecto, está a su vez proporcionó la autoridad necesaria al director del proyecto para iniciarlo, así como la identificación de recursos necesarios para poder llevarlo a cabo. El anexo 8 muestra su llenado.

5.4. Gestión de Riesgos

Se identificó los posibles riesgos que puedan presentarse en el desarrollo de este proyecto se indican en una matriz de riesgos la cual es explicada a detalle en el anexo 9.

5.5. Gestión de las comunicaciones

La matriz de comunicaciones se detalla en el anexo 10.

5.6. Diseño de la PMO

En esta sección se presenta el diseño de la Oficina de Gestión de Proyectos en la CORPORACIÓN JKyS S.A.C. Se ha seleccionado la metodología PMO VALUE RING, debido a que esta se adapta a situaciones diferentes en las que se pueda encontrar la organización, es por ello que la PMO tiene varias configuraciones, las cuales deben estar alineadas al plan estratégico de la organización y se fundamenta por un estudio amplio con la consolidación de la experiencia de líderes de PMOs exitosa según Hoyos (2019).

La ventaja que nos proporciona esta metodología es utilizar un software que nos permitió seguir detalladamente una secuencia de pasos que a continuación se presentan para implementar la PMO que la organización requiere.

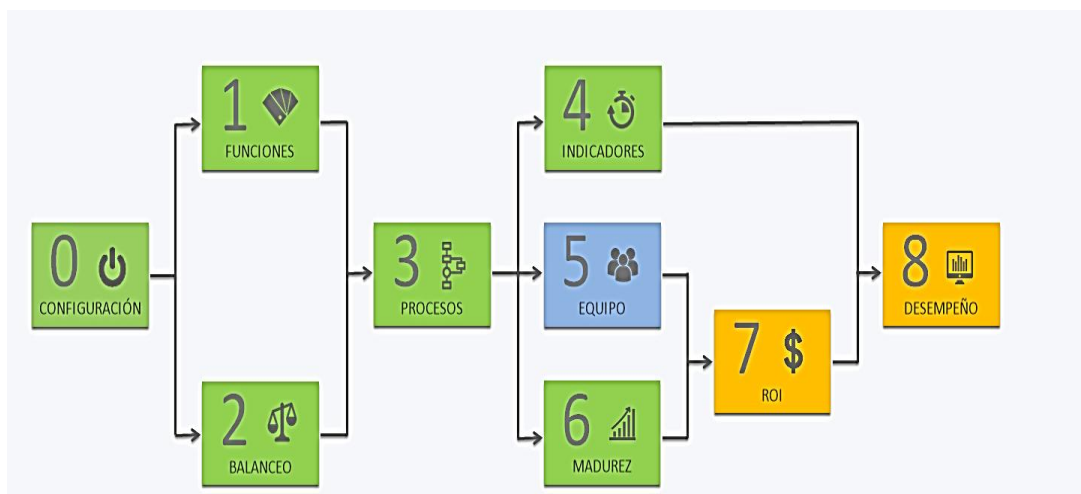


Figura 9. Mapa del PMO Value Ring. Fuente: Software Value Ring (2019)

5.7. Configuración de la PMO

5.7.1. Crear el Perfil de la PMO

Antes de determinar las funciones de la PMO, primero se inicia con el paso 0, en donde se ingresó los datos de la empresa, esto permitió definir el perfil de la PMO, así como se presenta en la figura 11. Esta información es importante ya que nos permitió tener la información de la PMO con las que contamos.

Crear una nueva PMO ? x

Empresa

Nombre de la empresa*
CORPORACIÓN JKYS S.A.C

Número de empleados* 150 Industria* ▼

Dirección (línea 1)
Av alisos

Dirección (línea 2)
Av alisos

Ciudad* Los Olivos Estado* Lima País* Perú ▼ Código postal 001

PMO

Tipo de PMO* Corporativo ▼ Departamento Departamento

Asociar esta PMO al producto*
PMO VALUE RING PRUEBA ▼

Cancelar Guardar

Figura 10. Perfil de la PMO. Fuente: Software Value Ring (2019)

5.7.2. Visión de la PMO

Lograr un alto nivel de madurez y grado de desempeño en la dirección de proyectos, convirtiéndose en una organización de valor y sostenible en el tiempo.

5.7.3. Misión de la PMO

Brindar servicios a la organización a través de una metodología de dirección de proyectos, con el fin de satisfacer las expectativas de los interesados, mejorar el desempeño de los proyectos y contribuir a la generación de valor en la organización.

5.7.4. Definir usuarios PMO

En esta sección se definieron los usuarios de la PMO y se asignaron los roles y las responsabilidades. La figura 12 nos presenta los datos requeridos.

Usuario de la PMO

E-mail

kneira.it@gmail.com

Nombre

Kenny

Apellido

Neira

Ciudad

callao

Estado

callao

País

Perú

Idioma

Español

Rol / Nivel de Responsabilidad

☒ Administrador del PMO ☐ PMO Usuario

Permiso para visualizar las evaluaciones

Todas evaluaciones

Estado

☒ Activo ☐ Inactivo

Figura 11. Definir Usuario PMO. Fuente: Software Value Ring (2019).

5.7.5. Ciclos de la PMO

En esta sección se definirá los ciclos de evaluación de la PMO. Para esta investigación se define un ciclo debido a que se implementará por primera vez.

5.7.6. Informes

En esta sección se seleccionó los informes que conseguiremos al implementar la PMO.

En nuestro caso como es por primera vez, elegimos todos los informes, dicha información corresponde al primer ciclo, así como se presenta en la figura 12

Figura 12. Selección de Informes PMO. Fuente: Software Value Ring (2019).

5.8. Definir las Funciones de la PMO

5.8.1. Grupos de Interesados / Stakeholders

En esta sección se identificaron los grupos de interesados de la PMO para definir cuáles son sus expectativas. En primer lugar, se identificó los grupos de interesados y la relevancia de cada grupo en la PMO. Para crear un nuevo grupo, se debe definir el nombre y nivel de relevancia para la PMO. En esta investigación se ha elegido dos grupos: Grupo Directivo y Grupo Funcional, a los cuales se les ha asignado una escala de relevancia de 9 y 1 y una relevancia del grupo de 90% y 10% respectivamente. Esto lo podemos ver graficado en la figura 13.

Grupos de Interesados / Stakeholders

Nombre del grupo ▲	Escala de relevancia	Relevancia del grupo
Grupo Directivo	9	90,0%
Grupo Funcional	1	10,0%

Figura 13. Identificar Grupos de Interesados/Stakeholders. Fuente: Software Value Ring (2019).

5.8.2. Interesados / Stakeholders de la PMO

En esta sección se agregó los interesados que definirán los beneficios que se espera que sean generados por la Oficina de Gestión de Proyectos (PMO). En la siguiente investigación se cuenta con once interesados. Esto lo podemos ver graficado en la figura 14.

Interesados / Stakeholders de la PMO

Nombre ▲	Idioma	Grupo de Interesados	Estado
Hugo Ibarra	Español	Grupo Funcional	Activo
Isabel Zabala	Español	Grupo Funcional	Activo
Jhon Ibarra	Español	Grupo Directivo	Activo
Johan Manrique	Español	Grupo Directivo	Activo
Juan Ibarra	Español	Grupo Directivo	Activo
Keydyck Arbildo	Español	Grupo Funcional	Activo
Oscar De Almeida	Español	Grupo Funcional	Activo
Renzo Merick	Español	Grupo Funcional	Activo
Rosa Zurita	Español	Grupo Funcional	Activo
Sandy Ibarra	Español	Grupo Directivo	Activo
Seeler Arteaga	Español	Grupo Funcional	Activo

Figura 14. Identificar Interesados / Stakeholders. Fuente: Software Value Ring (2019).

5.8.3. Expectativa de los Interesados / Stakeholders

En esta sección se registró las expectativas evaluadas a los grupos de interesados de la PMO y se dio seguimiento al estado de este proceso. Para lograr dicho objetivo se realizó una encuesta basada en el cuestionario brindado por el software Value Ring (2019), Esto lo podemos ver graficado en la figura 15.

Los resultados de la evaluación se detallan en el anexo 13

Empresa: JKYS - Corporativo

El objetivo de esta evaluación es identificar sus expectativas sobre los beneficios generados por la PMO.

Por favor, seleccione los cinco beneficios más importantes para usted y indique su prioridad con un número (1 a 5).

¡Gracias por participar!

<p>Comunicación efectiva</p> <p><input type="checkbox"/> Mejor comunicación con el nivel ejecutivo</p> <p><input type="checkbox"/> Mejor comunicación entre el equipo de proyecto</p> <p><input type="checkbox"/> Mejor comunicación entre las áreas de la organización</p>	<p>Mayor visibilidad</p> <p><input type="checkbox"/> Mayor previsibilidad para la toma de decisiones</p> <p><input type="checkbox"/> Mayor visibilidad de la demanda de recursos</p> <p><input type="checkbox"/> Mayor visibilidad del avance del proyecto</p>
<p>Confiabilidad en la información</p> <p><input type="checkbox"/> Estimaciones de plazo y de costo más confiables</p> <p><input type="checkbox"/> Mayor confiabilidad en la información presentada</p> <p><input type="checkbox"/> Mayor disponibilidad de información de calidad para la toma de decisiones</p>	<p>Mejor cultura organizacional</p> <p><input type="checkbox"/> Mayor compromiso a nivel ejecutivo con los proyectos</p> <p><input type="checkbox"/> Mayor motivación y compromiso individual</p>
<p>Control efectivo</p> <p><input type="checkbox"/> Mejor control sobre los equipos de proyecto</p> <p><input type="checkbox"/> Mejor control sobre terceros y subcontratistas</p> <p><input type="checkbox"/> Mejor control sobre tiempo y costos de los proyecto</p>	<p>Mejor foco estratégico</p> <p><input type="checkbox"/> Mayor compromiso organizacional con los resultados</p> <p><input type="checkbox"/> Mayor visibilidad de la relación entre los proyectos</p> <p><input type="checkbox"/> Mayor visibilidad de la relación entre los proyectos y la estrategia</p> <p><input type="checkbox"/> Mejor definición de las prioridades</p>
<p>Mayor competencia organizacional</p> <p><input type="checkbox"/> Mayor disponibilidad de información de lecciones aprendidas de experiencias previas</p> <p><input type="checkbox"/> Mayor disponibilidad de recursos con competencia en gestión de proyectos</p> <p><input type="checkbox"/> Transferencia efectiva de conocimiento en gestión de proyectos</p>	
<p>Mayor eficiencia</p> <p><input type="checkbox"/> Aumento de la productividad en proyectos</p> <p><input type="checkbox"/> Mayor agilidad en la toma de decisiones</p> <p><input type="checkbox"/> Mayor claridad en la definición de roles y responsabilidades</p> <p><input type="checkbox"/> Mayor integración entre las áreas de la organización</p> <p><input type="checkbox"/> Mayor satisfacción de los clientes de los proyectos</p> <p><input type="checkbox"/> Mejor asignación de los recursos entre los proyectos de la organización</p> <p><input type="checkbox"/> Mejor calidad en los resultados de los proyectos</p> <p><input type="checkbox"/> Menor exposición a riesgos</p> <p><input type="checkbox"/> Reducción de los plazos/ciclos de vida de proyectos</p>	

Figura 15. Evaluación de los beneficios esperados. Fuente: Software Value Ring (2019).

Esta evaluación permitió obtener los beneficios esperados por los interesados; sustentados en esta información se obtuvo las funciones recomendadas según su relevancia para la PMO. Esto lo podemos ver graficado en la figura 16, donde se puede observar que las funciones más recomendadas y con mayor relevancia para la PMO son Proporcionar Metodología de Gestión de Proyectos (13.7%) y Gestionar Proyectos

o Programas (11.8%), mientras las otras funciones también son importantes pero su relevancia es menor a 8%.

Funciones recomendadas para la PMO			
Prioridad	Funcion	Relevancia	Relevancia acumulada
1	Proporcionar Metodología de Gestión de Proyectos	13,7	13,7%
2	Gestionar Proyectos o Programas	11,8	25,5%
3	Proporcionar Herramientas y Sistemas de Información para la Gestión de Proyectos	7,6	33,1%
4	Gestionar Asignación de Recursos entre Proyectos	7,1	40,2%
5	Gestionar Personas en Proyectos	5,7	45,9%
6	Monitorear el Desempeño de la Cartera de Proyectos	5,2	51,0%
7	Gestionar los Cambios y Transformaciones Organizacionales	4,5	55,5%
8	Ejecutar Tareas Especializadas para los Gestores de Proyecto	4,5	60,0%
9	Monitorear y Controlar Programas o Proyectos	4,2	64,3%
10	Promover la Gestión de Proyectos en la Organización	4,0	68,3%
11	Proveer Mentoring para los Gestores de Proyectos	3,8	72,0%
12	Gestionar Interesados en Proyectos	3,7	75,7%
13	Proporcionar Capacitación y Desarrollo de Competencias para Proyectos	3,6	79,3%
14	Proporcionar Tablero de Control Estrategico de Proyectos	2,5	81,8%
15	Conducir Auditoría de Proyectos	2,0	83,8%
16	Apoyar la Planificación de Proyectos	2,0	85,8%
17	Proporcionar Asesoramiento a la Alta Dirección en la Toma de Decisiones Ejecutivas	2,0	87,7%
18	Proporcionar Informe de Desempeño de Proyectos o Programas a la Alta Dirección	1,7	89,5%
19	Apoyar la Definición de la Cartera de Proyectos	1,7	91,1%
20	Gestionar Reuniones de Lecciones Aprendidas	1,6	92,7%
21	Gestionar Base de Datos de Lecciones Aprendidas	1,6	94,3%
22	Realizar Benchmarking	1,5	95,8%
23	Gestionar Beneficios de Programas o Proyectos	1,4	97,2%
24	Participar en la Planificación Estratégica	1,4	98,6%
25	Gestionar la Interfaz con los Clientes de los Proyectos	1,3	99,9%
26	Gestionar la Documentación de los Proyectos	0,1	100,0%

Figura 16. Funciones recomendadas. Fuente: Software Value Ring (2019).

5.8.4. Balancear el Mix de las Funciones de la PMO

En esta sección se eligió y equilibró las funciones que el PMO realizará para satisfacer esas expectativas a corto, mediano y largo plazo, esto se basó en las expectativas de los interesados de la PMO. Se evaluó el nivel de adherencia a las expectativas y el potencial de valor percibido para cada función seleccionada en el tiempo que se están logrando, orientada por indicadores y gráficos. En esta investigación se procedió a seleccionar las funciones que generen mayor valor a la organización. El criterio de selección es: relevancia y percepción a lo largo del tiempo, esto lo podemos ver graficado en la figura 17.

Funciones seleccionadas para la PMO					
<input type="checkbox"/> Funciones	Relevancia ▼	Percepción en el corto plazo	Percepción en el medio plazo	Percepción en el largo plazo	
<input checked="" type="checkbox"/> Proporcionar Metodología de Gestión de Proyectos	13.7 %	7 %	22 %	71 %	
<input checked="" type="checkbox"/> Gestionar Proyectos o Programas	11.8 %	88 %	8 %	4 %	
<input checked="" type="checkbox"/> Proporcionar Herramientas y Sistemas de Información para la Gestión de Proyectos	7.6 %	9 %	34 %	57 %	
<input checked="" type="checkbox"/> Gestionar Asignación de Recursos entre Proyectos	7.1 %	15 %	35 %	50 %	
<input type="checkbox"/> Gestionar Personas en Proyectos	5.7 %	78 %	19 %	3 %	
<input checked="" type="checkbox"/> Monitorear el Desempeño de la Cartera de Proyectos	5.2 %	18 %	29 %	53 %	
<input checked="" type="checkbox"/> Gestionar los Cambios y Transformaciones Organizacionales	4.5 %	76 %	14 %	10 %	
<input type="checkbox"/> Ejecutar Tareas Especializadas para los Gestores de Proyecto	4.5 %	96 %	2 %	2 %	
<input checked="" type="checkbox"/> Monitorear y Controlar Programas o Proyectos	4.2 %	89 %	8 %	3 %	
<input checked="" type="checkbox"/> Promover la Gestión de Proyectos en la Organización	4.0 %	12 %	56 %	32 %	
<input type="checkbox"/> Proveer Mentoring para los Gestores de Proyectos	3.8 %	24 %	56 %	20 %	
<input type="checkbox"/> Gestionar Interesados en Proyectos	3.7 %	87 %	9 %	4 %	
<input checked="" type="checkbox"/> Proporcionar Capacitación y Desarrollo de Competencias para Proyectos	3.6 %	16 %	56 %	28 %	
<input type="checkbox"/> Proporcionar Tablero de Control Estratégico de Proyectos	2.5 %	90 %	7 %	3 %	
<input type="checkbox"/> Conducir Auditoría de Proyectos	2.0 %	28 %	57 %	15 %	
<input type="checkbox"/> Apoyar la Planificación de Proyectos	2.0 %	32 %	40 %	28 %	
<input type="checkbox"/> Proporcionar Asesoramiento a la Alta Dirección en la Toma de Decisiones Ejecutivas	2.0 %	14 %	56 %	30 %	
<input type="checkbox"/> Proporcionar Informe de Desempeño de Proyectos o Programas a la Alta Dirección	1.7 %	91 %	5 %	4 %	
<input type="checkbox"/> Apoyar la Definición de la Cartera de Proyectos	1.7 %	5 %	14 %	81 %	
<input type="checkbox"/> Gestionar Reuniones de Lecciones Aprendidas	1.6 %	93 %	5 %	2 %	
<input type="checkbox"/> Gestionar Base de Datos de Lecciones Aprendidas	1.6 %	12 %	18 %	70 %	
<input type="checkbox"/> Realizar Benchmarking	1.5 %	13 %	65 %	22 %	
<input type="checkbox"/> Gestionar Beneficios de Programas o Proyectos	1.4 %	1 %	3 %	96 %	
<input type="checkbox"/> Participar en la Planificación Estratégica	1.4 %	19 %	48 %	33 %	
<input type="checkbox"/> Gestionar la Interfaz con los Clientes de los Proyectos	1.3 %	66 %	32 %	2 %	
<input type="checkbox"/> Gestionar la Documentación de los Proyectos	0.1 %	18 %	22 %	60 %	

Figura 17. Balanceo de las funciones. Fuente: Software Value Ring (2019).

Las funciones seleccionadas se mostrarán en la Figura 18, donde se detalla el Potencial de valor de las funciones a corto plazo con 36.67%, a largo mediano 29.11% con y largo plazo 34.22%, esto indica que son sostenibles en el tiempo.

Funciones seleccionadas para la PMO

Funciones	Relevancia	Percepción en lo plazo		
		Corto	Promedio	Largo
Proporcionar Metodología de Gestión de Proyectos	13,7%	7%	22%	71%
Gestionar Proyectos o Programas	11,8%	88%	8%	4%
Proporcionar Herramientas y Sistemas de Información para la Gestión de Proyectos	7,6%	9%	34%	57%
Gestionar Asignación de Recursos entre Proyectos	7,1%	15%	35%	50%
Monitorear el Desempeño de la Cartera de Proyectos	5,2%	18%	29%	53%
Gestionar los Cambios y Transformaciones Organizacionales	4,5%	76%	14%	10%
Monitorear y Controlar Programas o Proyectos	4,2%	89%	8%	3%
Promover la Gestión de Proyectos en la Organización	4,0%	12%	56%	32%
Proporcionar Capacitación y Desarrollo de Competencias para Proyectos	3,6%	16%	56%	28%

Balance de generación de valor

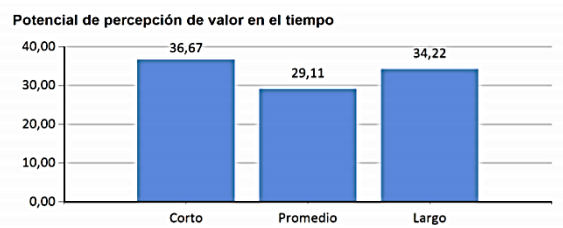


Figura 18. Funciones seleccionadas y Generación de Valor. Fuente: Software Value Ring (2019).

A continuación, se muestra el resultado obtenido del Indicador de Adherencia a las expectativas de los interesados y tiene un valor de 61.7%, esto demuestra que los servicios o funciones brindados por la PMO se encuentran alineadas a las expectativas de los interesados. También se detalló los indicadores de adherencia a las expectativas por grupo de interés, cubriendo en mayor porcentaje al Grupo funcional con 62.7% y con menor porcentaje al grupo Funcional con 52.4%, esto se puede ver gráficamente en la figura 19.

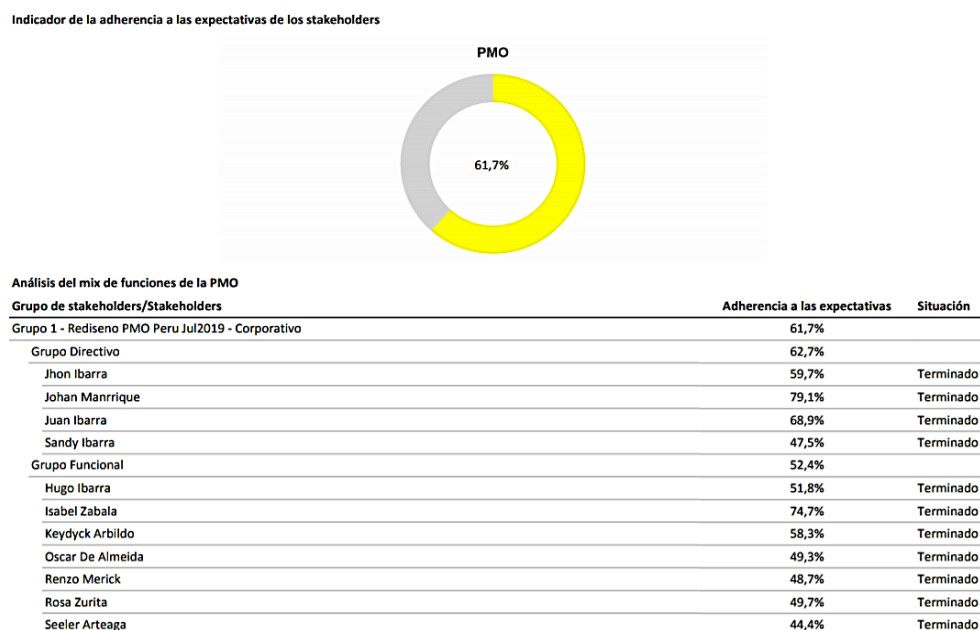


Figura 19. Indicador de Adherencia y análisis mix de Funciones. Fuente: Software Value Ring (2019).

5.9. Establecer los Procesos de la PMO

En esta sección, se seleccionaron los procesos recomendados para ejecutar cada función (compuestos por diagramas de flujo, documentos de entrada, actividades y responsables).

1. Proporcionar Metodología de Gestión de Proyectos

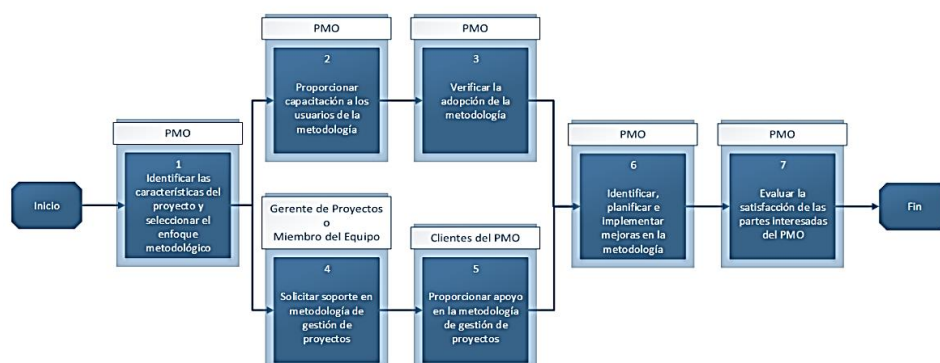


Figura 20. Diagrama de flujo Sugerido para la función “Proporcionar Metodologías de Proyectos”. Fuente: Adaptado de Software Value Ring (2019).

Ítem	Actividades	Descripción	Responsable
1	Identificar las características del proyecto y seleccionar el enfoque metodológico	Identificar las principales características del proyecto que influyen en el nivel de sofisticación de la metodología.	PMO
2	Capacitar usuarios	Proporcionar actividades de capacitación para los usuarios de la metodología, permitiéndoles en su uso.	PMO
3	Verificar adhesión a la metodología	Identificar el nivel de uso de la metodología en los proyectos bajo el control de la PMO.	PMO
4	Solicitar apoyo en metodología de gestión de proyectos	Solicitar ayuda según el procedimiento establecido.	Gestor de Proyecto Miembro del Equipo
5	Proporcionar apoyo en la metodología de gestión de proyectos	Proporcionar apoyo en la metodología de acuerdo al procedimiento establecido.	Clientes de la PMO
6	Identificar, planificar e implementar mejoras a la metodología	Identificar las oportunidades de mejora en la metodología a partir de las lecciones aprendidas durante la ejecución del servicio.	PMO
7	Evaluar la satisfacción de los interesados	Definir criterios y técnicas de evaluación, definir la forma de recolección, registrar feedback y establecer acciones de mejora.	PMO

Figura 21. Actividades y sus responsables para la función “Proporcionar Metodologías de Proyectos”. Fuente: Adaptado de Software Value Ring (2019).

Objetivos

La PMO proporciona uno o más métodos para la gestión de proyectos de la organización.

Descripción	Porcentaje
Mayor claridad en la definición de roles y responsabilidades	85,4 %
Mejor control sobre terceros y subcontratistas	29,9 %
Mejor control sobre tiempo y costos de los proyectos	26,4 %
Mejor asignación de los recursos entre los proyectos de la organización	15,8 %
Mayor previsibilidad para la toma de decisiones	14,8%

Figura 22. Principales beneficios para la función “Proporcionar Metodologías Proyectos. Fuente: Adaptado de Software Value Ring (2019).

Funciones Relacionadas

- Proporcionar Capacitación y Desarrollo de Competencias para Proyectos
- Proporcionar Herramientas y Sistemas de Información para la Gestión de Proyectos
- Proveer Mentoring para los Gestores de Proyectos

Indicadores para acompañamiento de la función

Indicador	Relevancia
Disponibilidad del Servicio	48,0 %
Disponibilidad del Servicio	16,0 %
Adherencia al Servicio	14,0 %
Tasa de Implementación de los Planes de Acción	9,0 %
Satisfacción de los Gestores de Proyectos	8,0 %
Satisfacción de los Miembros del Equipo	5,0 %

Figura 23. Indicadores para acompañamiento para la función “Proporcionar Metodologías de Proyectos”. *Fuente: Adaptado de Software Value Ring (2019).*

Principales Competencias Requeridas

Competencia	Relevancia
Capacidad para influir	21,0 %
Capacidad de integrar	18,0 %
Gestión de procesos	16,0 %
Comunicación efectiva	15,0 %
Gestión de proyectos	10,0 %

Figura 24. Principales Competencias Requeridas para la función “Proporcionar Metodologías de Proyectos”. *Fuente: Adaptado de Software Value Ring (2019)*

Niveles de Madurez

Niveles de Madurez	Descripción
Nivel 1	La PMO proporciona una metodología básica, parcialmente estandarizada, no está totalmente alineada con las mejores prácticas internacionales de gestión de proyectos. Esta no cubre todas las áreas de conocimiento necesarias para la organización. La metodología se utiliza sólo en algunos proyectos bajo el control de la PMO. Existe una gran resistencia a su uso. Los usuarios no fueron debidamente capacitados por PMO para utilizarla.
Nivel 2	La PMO proporciona una metodología estandarizada, alineada con las necesidades de la organización y con las mejores prácticas internacionales de gestión de proyectos. Esta todavía no cubre todas las áreas de conocimiento necesarias para la organización. La metodología es utilizada en la mayoría de los proyectos bajo el control de la PMO, y es obligatoria en algunos proyectos específicos indicados por la Alta Dirección. Todavía existe una significativa resistencia a su uso. Algunos usuarios fueron capacitados por la PMO para su utilización.
Nivel 3	La PMO proporciona una metodología estandarizada, alineada con las necesidades de la organización y con las mejores prácticas internacionales de gestión de proyectos. La metodología cubre todas las áreas de conocimiento necesarias para la organización. La metodología se utiliza en la mayoría de los proyectos bajo el control de la PMO, y es obligatoria en proyectos específicos, cuando es indicado por la Alta Dirección. La resistencia a su utilización es baja. La mayoría de los usuarios fueron capacitados por la PMO para su utilización.
Nivel 4	La PMO proporciona una metodología estandarizada, de acuerdo con las necesidades de la organización y con las mejores prácticas internacionales de gestión de proyectos. Cubre todas las áreas de conocimiento necesarias para la organización y está totalmente adaptada a los diferentes tipos de proyectos de la organización. La metodología se utiliza para todos los proyectos bajo el control de la PMO. La resistencia a su uso es insignificante. Todos los usuarios fueron capacitados por la PMO para su utilización. La metodología está sujeta a un proceso regular de mejora.

Figura 25 Niveles de Madurez para la función “Proporcionar Metodologías de Proyectos”. Software Value Ring (2019). Fuente: Adaptado de Software Value Ring (2019).

Documentos o Entregables

- Evaluación de Satisfacción del Cliente
- Lista de Necesidades Organizacionales
- Solicitud de Asistencia del Cliente

2. Gestionar proyectos o programas

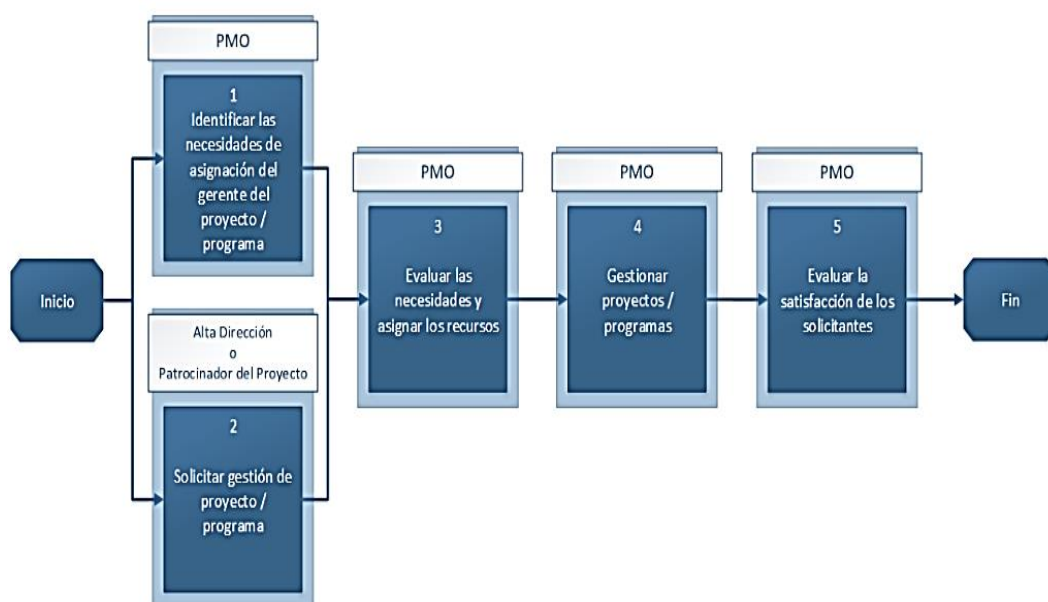


Figura 26. Diagrama de flujo Sugerido para la función “Gestionar proyectos o programas”. Fuente: Adaptado de Software Value Ring (2019).

Ítem	Actividades	Descripción	Responsable
1	Identificar las necesidades de asignación del gerente del proyecto / programa	Identificar la necesidad a partir de criterios preestablecidos.	PMO
2	Solicitar gestión de proyectos / programas	Solicitar el servicio de gestión según sea necesario.	Alta Dirección /Patrocinador del Proyecto
3	Evaluar las necesidades y asignar los recursos	Evaluar la demanda y proporcionar los recursos adecuados a sus necesidades.	PMO
4	Gestionar proyectos / programas	Gestionar proyectos / programas de acuerdo con las metodologías en uso.	PMO
5	Evaluar la satisfacción de los solicitantes	Definir criterios y técnicas para la evaluación, definir forma de recolección, registrar feedback y establecer acciones de mejora.	PMO

Figura 27. Actividades y sus responsables para la función “Gestionar proyectos o programas”. Fuente: Adaptado de Software Value Ring (2019).

Objetivos

La PMO es directamente responsable de la gestión de todos o algunos de los proyectos o programas, y estos gestores de proyectos o programas están sujetos a la PMO.

Principales Beneficios

Descripción	Porcentaje
Mejor control sobre terceros y subcontratistas	38,0%
Mejor control sobre los equipos de proyecto	24,1%
Mejor asignación de los recursos entre los proyectos de la organización	22,4%
Mejor control sobre tiempo y costos de los proyectos	19,7%
Estimaciones de plazo y de costo más confiables	15,8%

Figura 28. Principales Beneficios para la función “Gestionar Proyectos y Programas”. Fuente: Adaptado de Software Value Ring (2019).

Funciones Relacionadas

- Proporcionar Herramientas y Sistemas de Información para la Gestión de Proyectos
- Proporcionar Metodología de Gestión de Proyectos

Indicadores para acompañamiento de la función

Indicador	Relevancia
Mejora de Desempeño (alcance, tiempo, costo y calidad) de los proyectos atendidos	52,0%
Disponibilidad del Servicio	25,0%
Satisfacción de los Solicitantes	23,0%

Figura 29. Indicadores para acompañamiento para la función “Gestionar Proyectos o Programas”.

Fuente: Adaptado de Software Value Ring (2019).

Principales Competencias Requeridas

Competencia	Relevancia
Gestión de proyectos	40,0%
Comunicación efectiva	17,0%
Enfoque en el cliente	7,0%
Relacionamiento interpersonal	7,0%
Gestión de conflictos	6,0%

Figura 30. Principales Competencias Requeridas para la función “Gestionar Proyectos o Programas”. Fuente: Adaptado de Software Value Ring (2019).

Niveles de Madurez

Niveles de Madurez	Descripción
Nivel 1	El servicio rara vez se requiere, incluso en los casos en que podría contribuir al éxito de los proyectos / programas. Los gestores de proyectos / programas PMO, tienen muy baja autoridad y los equipos no están subordinados a los gestores designados por la PMO. Los patrocinadores de los proyectos / programas autorizados un apoyo y soporte insuficiente. Las actividades de planeamiento y control son desarrolladas por la PMO, sin embargo, no cuentan con compromiso por parte de la organización en relación con los resultados esperados. Las buenas prácticas internacionales no son específicas una referencia para los proyectos / programas. Los gestores de proyectos / programas no utilizan metodología o sistemas de información / herramientas para la gestión de proyectos / programas.
Nivel 2	El servicio es requerido en la mayoría de los casos donde podría ser necesario al éxito de los proyectos / programas. Los gestores de proyectos / programas de la PMO, tienen muy baja autoridad y una parte significativa de los equipos no están subordinados a los gestores designados por la PMO. Los patrocinadores de los proyectos / programas tienen algún apoyo y soporte, sin embargo, apenas como respuesta a problemas. Las actividades de planeamiento y control son desarrolladas por la PMO, con un bajo compromiso por parte de la organización en relación con los resultados esperados. Las buenas prácticas internacionales no son específicas una referencia para los proyectos / programas. En algunos casos, los gestores de proyectos / programas utilizan métodos y sistemas de información / herramientas para la gestión de proyectos / programas,
Nivel 3	El servicio es requerido en la mayoría de los casos donde podría ser necesario al éxito de los proyectos / programas. Los gestores de proyectos / programas asignados por la PMO tienen una autoridad razonable y una parte significativa de los equipos están jerárquicamente subordinados a los gestores designados por la PMO. Los patrocinadores de los proyectos / programas proveen un apoyo y soporte razonable, buscando anticipar los problemas. Las actividades de planeamiento y control son desarrolladas por la PMO, con un compromiso significativo por parte de la organización en relación con los resultados esperados. Las buenas prácticas internacionales son las aplicaciones de la mayor parte del tiempo como referencia para los proyectos / programas.
Nivel 4	El servicio es requerido en todos los casos donde podría ayudar al éxito de los proyectos / programas. Los gestores de proyectos / programas asignados por la PMO tienen una autoridad adecuada, respondiendo directamente a los patrocinadores de proyectos. Los equipos de proyectos están subordinados a los gestores designados por la PMO. Los patrocinadores de los proyectos / programas demuestran suficiente apoyo y soporte, buscando fortalecer la autoridad de los gestores y anticipar los problemas. Las actividades de planeamiento y control son desarrolladas por la PMO, con un amplio compromiso por parte de la organización en relación con los resultados esperados. Las buenas prácticas internacionales son utilizadas como referencia para los proyectos / programas.

Figura 31. Niveles de Madurez para la función “Gestionar Proyectos o Programas”. Fuente: Adaptado de Software Value Ring (2019).

Documentos o Entregables

- Documentación del Proyecto / Programa
- Nota de la Satisfacción de Patrocinador de los Programas / Proyectos

3. Proporcionar herramientas y sistemas de información para la gestión de proyectos

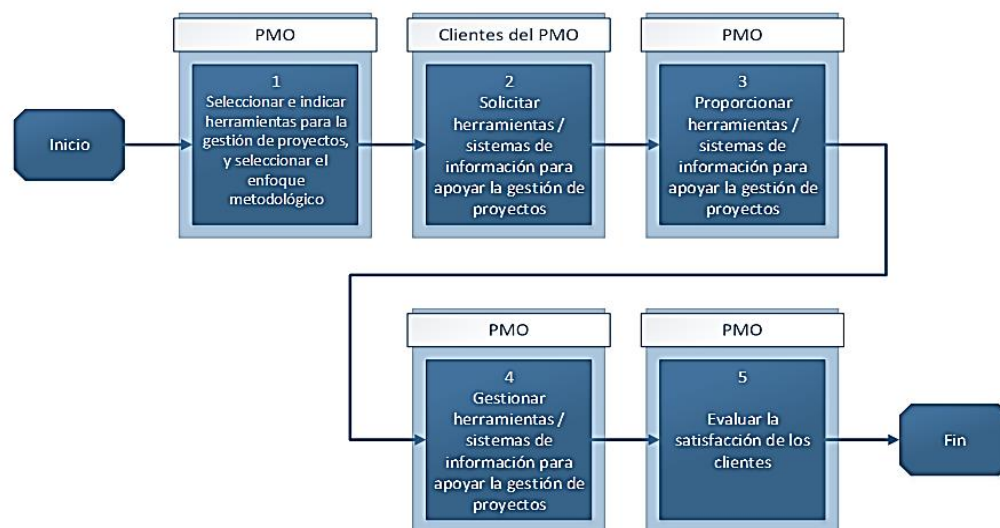


Figura 32. Diagrama de flujo Sugerido para la función “Proporcionar herramientas y sistemas de información para la gestión de proyectos”. Fuente: Adaptado de Software Value Ring (2019).

Ítem	Actividades	Descripción	Responsable
1	Seleccionar e indicar herramientas para la gestión de proyectos y seleccionar el enfoque metodológico	Identificar el proyecto y definir las herramientas más adecuadas, así como el enfoque metodológico.	PMO
2	Solicitar herramientas / sistemas de información para apoyar la gestión de proyectos	Solicitar herramientas para la gestión de proyectos, de acuerdo a sus necesidades.	Clientes de la PMO
3	Proporcionar herramientas / sistemas de información para apoyar la gestión de proyectos	Proporcionar las herramientas adecuadas de acuerdo con las necesidades identificadas.	PMO
4	Gestionar el soporte de las herramientas / sistemas de información de gestión de proyectos	Proporcionar soporte de herramientas bajo demanda.	PMO
5	Evaluar la satisfacción de los clientes	Definir criterios y técnicas de evaluación, definir la forma de recolección, registrar feedback y establecer acciones de mejora.	PMO

Figura 33. Actividades y sus responsables para la función “Proporcionar herramientas y sistemas de información para la gestión de proyectos”. Fuente: Adaptado de Software Value Ring (2019)

Objetivos

La PMO proporciona las herramientas tecnológicas y un sistema de información integrado para la gestión de proyectos.

Principales Beneficios

Descripción	Porcentaje
Mayor visibilidad de la demanda de recursos	41,9%
Alcalde integración entre las áreas de la organización	27,0%
Mejor asignación de los recursos entre los proyectos de la organización	25,0%
Alcalde visibilidad del avance del proyecto	22,1%
Mejor control sobre los equipos de proyecto	21,4%

Figura 34. Principales Beneficios para la función “Proporcionar herramientas y sistemas de información para la gestión de proyectos”. Fuente: Adaptado de Software Value Ring (2019).

Funciones Relacionadas

- Proporcionar Capacitación y Desarrollo de Competencias para Proyectos
- Mentaría de la Provisión para los Gestores de Proyectos

Indicadores para acompañamiento de la función

Indicador	Relevancia
Satisfacción de los Usuarios del Sistema	33,0%
Adherencia de Herramientas y Sistemas a la Metodología	30,0%
Adherencia de la capacitación de Usuarios en Sistemas de Información para Proyectos	19,0%
Tasa de Implementación de Mejoras Identificadas en los Sistemas de Información para la Gestión de Proyectos	18,0%

Figura 35. Indicadores para acompañamiento para la función “Proporcionar herramientas y sistemas de información para la gestión de proyectos”. *Fuente:* Adaptado de Software Value Ring (2019).

Principales Competencias Requeridas

Competencia	Relevancia
Gestión de proyectos	27,0%
Capacidad de integrar	22,0%
Gestión de procesos	17,0%
Gestión del conocimiento	10,0%
Proactividad	7,0%

Figura 36. Principales Competencias Requeridas para la función “Proporcionar herramientas y sistemas de información para la gestión de proyectos”. *Fuente:* Adaptado de Software Value Ring (2019).

Niveles de Madurez

Niveles de Madurez	Descripción
Nivel 1	La PMO proporciona herramientas de gestión de proyectos específicos entre sí, con funcionalidades básicas, no alineadas con la metodología de gestión de proyectos de la organización. Estas se usan solo en pocos proyectos bajo el control del PMO. Existe una amplia resistencia a la utilización de estas herramientas, siendo su uso opcional. Los usuarios no fueron utilizados capacitados por la PMO para utilizarlos.
Nivel 2	La PMO ofrece herramientas de gestión de proyectos específicos entre sí, alineadas a la metodología de gestión de proyectos de la organización. Estas se utilizan en la mayoría de los proyectos bajo el control del PMO. Hay alguna resistencia al uso de estas herramientas, siendo su uso opcional. Sólo la parte de los usuarios fueron especialmente entrenados por la PMO para utilizarlas.
Nivel 3	La PMO ofrece un sistema integrado de información para la gestión de proyectos, aún no totalmente alineado con la metodología de gestión de proyectos de la organización. El sistema se utiliza en la mayoría de los proyectos bajo el control de la PMO. Hay una cierta resistencia al uso del sistema, que es opcional, excepto para proyectos específicos, indicados por la Alta Dirección. Varios usuarios han sido entrenados por la PMO para utilizar el sistema.
Nivel 4	La PMO ofrece un sistema integrado de información para la gestión de proyectos, totalmente alineado con la metodología de gestión de proyectos de la organización. El sistema se utiliza en la mayoría de los proyectos bajo el control de la PMO. Hay una cierta resistencia a usar el sistema, que es obligatorio. Todos los usuarios fueron capacitados por la PMO para utilizar el sistema.

Figura 37. Niveles de Madurez para la función “Proporcionar herramientas y sistemas de información para la gestión de proyectos”. Fuente: Adaptado de Software Value Ring (2019).

Documentos o Entregables

- Nota de satisfacción del Cliente
- Lista de Necesidades Organizacionales
- Solicitud de Asistencia del Cliente
- Solicitudes de los Clientes

4. Gestionar Asignación de Recursos entre Proyectos

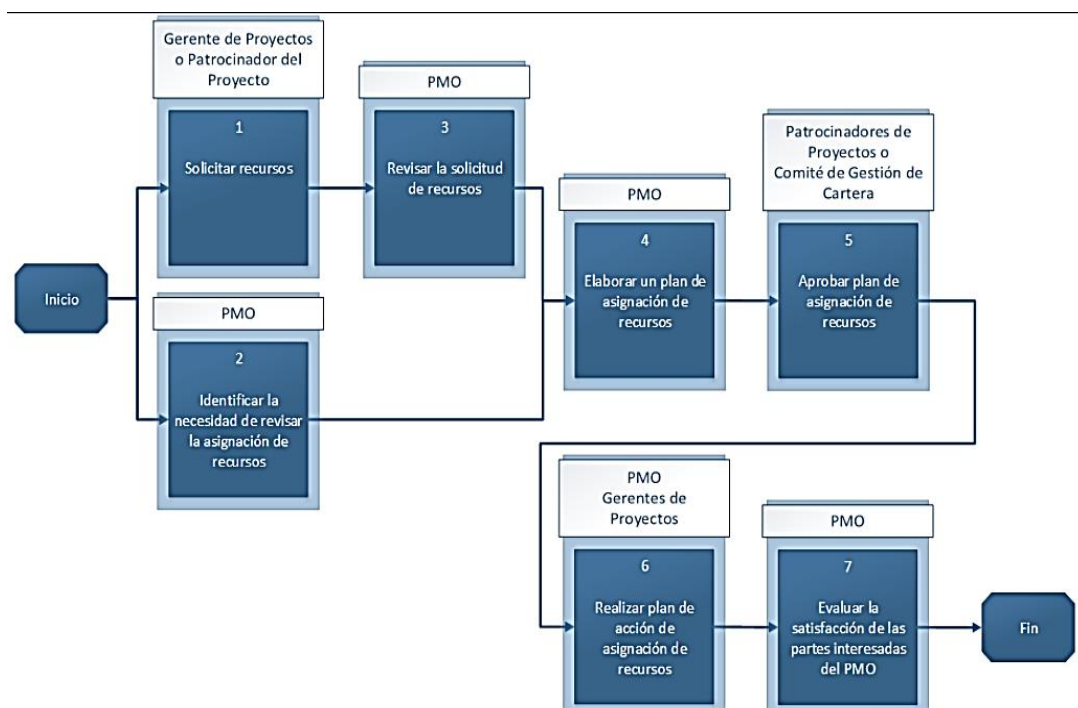


Figura 38. Diagrama de flujo Sugerido para la función “Gestionar Asignación de Recursos de Proyectos”. Fuente: Adaptado de Software Value Ring (2019).

Ítem	Actividades	Descripción	Responsable
1	Solicitar recursos	Solicitar recursos para proyectos o programas.	Gestor de Proyecto / Patrocinador del Proyecto
2	Identificar la necesidad de revisar la asignación de recursos	Evaluar el conjunto de demandas de recursos e identificar la necesidad de revisar la asignación planificada.	PMO
3	Revisar la solicitud de recursos	Evaluar la solicitud de recursos y su adecuación a las reglas establecidas.	PMO
4	Elaborar un plan de asignación de recursos	Desarrollar un plan de asignación de recursos de acuerdo al conjunto de demandas recibidas.	PMO
5	Aprobar plan de asignación de recursos	Aprobar el plan de asignación de recursos para la ejecución posterior. Realizar los ajustes necesarios.	Patrocinadores de Proyectos / Comité de Gestión de la Cartera
6	Ejecutar plan de acción de asignación de recursos	Ejecutar el plan de asignación de recursos, monitorear los resultados y realizar los ajustes necesarios.	PMO / Gestores de Proyectos
7	Evaluar la satisfacción de las partes interesadas de la PMO	Definir criterios y técnicas de evaluación, definir la forma de recolección, registrar feedback y establecer acciones de mejora.	PMO

Figura 39. Actividades y sus responsables para la función “Gestionar Asignación de Recursos de Proyectos”. Fuente: Adaptado de Software Value Ring (2019).

Objetivos

La PMO es responsable de la gestión de los recursos humanos disponibles, su asignación de acuerdo a las necesidades de la totalidad de los proyectos de la organización.

Principales Beneficios

Descripción	Porcentaje
Mayor visibilidad de la demanda de recursos	43,7%
Mejor asignación de los recursos entre los proyectos de la organización	36,8%
Mejor control sobre los equipos de proyecto	27,0%
Aumento de la productividad en proyectos	9,6%
Reducción de los tiempos / ciclos de vida de proyectos	4,7%

Figura 40. Principales Beneficios para la función “Gestionar Asignación de Recursos de Proyectos”. Fuente: Adaptado de Software Value Ring (2019)

Funciones Relacionadas

- Proporcionar Herramientas y Sistemas de Información para la Gestión de Proyectos

Indicadores para acompañamiento de la función

Indicador	Relevancia
Adherencia al Servicio	28,0%
Tasa de Asignación de Recursos Fijos	27,0%
Desempeño de los planos de acción	16,0%
Satisfacción de los Patrocinadores de Proyectos	14,0%
Satisfacción de los Gestores de Proyectos	10,0%
Satisfacción de la Alta Dirección	5,0%

Figura 41. Indicadores para acompañamiento para la función “Gestionar Asignación de Recursos de Proyectos”. Fuente: Adaptado de Software Value Ring (2019).

Principales Competencias Requeridas

Competencia	Relevancia
Capacidad de integrar	21,0%
Gestión de conflictos	21,0%
Gestión de proyectos	21,0%
Proactividad	10,0%
Capacidad para influir	8,0%

Figura 42. Principales Competencias Requeridas para la función “Gestionar Asignación de Recursos de Proyectos”. Fuente: Adaptado de Software Value Ring (2019).

Niveles de Madurez

Niveles de Madurez	Descripción
Nivel 1	El servicio se proporciona sólo a una pequeña parte de los proyectos bajo el control de la PMO. Sólo una parte del conjunto de recursos humanos para los proyectos está bajo el control de la PMO. La PMO no tiene autoridad para gestionar la asignación de los recursos.
Nivel 2	El servicio es proporcionado a la mayoría de los proyectos bajo el control de la PMO. La mayor parte del conjunto de recursos humanos para los proyectos está bajo el control de la PMO. La PMO tiene poca autoridad para gestionar la asignación de los recursos.
Nivel 3	El servicio es proporcionado a la mayoría de los proyectos bajo el control de la PMO. La mayor parte del conjunto de recursos humanos para los proyectos está bajo el control de la PMO. La PMO tiene autoridad significativa para gestionar la asignación de recursos.
Nivel 4	El servicio es provisto para todos los proyectos bajo el control de la PMO. Toda la agrupación de recursos humanos para los proyectos está bajo el control de la PMO. La PMO tiene plena autoridad para gestionar la asignación de los recursos.

Figura 43. Niveles de Madurez para la función “Gestionar Asignación de Recursos de Proyectos”. Fuente: Adaptado de Software Value Ring (2019).

Documentos o Entregables

- Aplicación del Mapa de Asignación de Recursos
- Nota de Satisfacción del Cliente
- Lista de Problemas de Asignación de Recursos
- Mapa de Asignación de Recursos
- Modelo de Gobernanza de Proyecto
- Modelo de Gobernanza de Cartera
- Plan de acción
- Proyecto Bajo la Supervisión de la PMO
- Solicitud de Cambio de Asignación de Recursos
- Solicitud de los Recursos del Proyecto

5. Monitorear el Desempeño de la Cartera de Proyectos

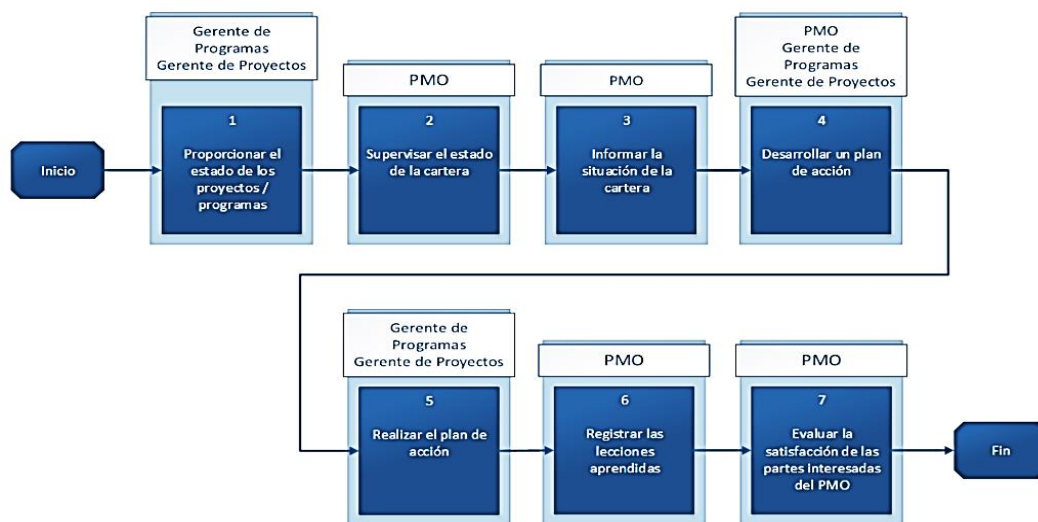


Figura 44. Diagrama de flujo Sugerido para la función “Monitorear el Desempeño de la Cartera de Proyectos”. Fuente: Adaptado de Software Value Ring (2019).

Ítem	Actividades	Descripción	Responsable
1	Proporcionar el estado de los proyectos / programas	Informar el estado del desempeño de los proyectos / programas.	Gestores de Programa / Gestor de Proyecto
2	Monitorear el estado de la cartera	Monitorear el desempeño, identificar puntos de atención, desviaciones y riesgos.	PMO
3	Informar la situación de la cartera	Informar la situación de la cartera y el impacto de cualquier desviación de la estrategia.	PMO
4	Desarrollar un plan de acción	Desarrollar un plan de acción detallado, estableciendo actividades, plazos y responsabilidades.	PMO / Gestores de Programa / Gestor de Proyecto
5	Realizar el plan de acción	Ejecutar el plan de acción, monitorear los resultados y realizar los ajustes necesarios.	Gestores de Programa / Gestor de Proyecto
6	Registrar las lecciones aprendidas	Identificar y discutir las lecciones aprendidas, registrándolas apropiadamente para uso futuro.	PMO
7	Evaluar la satisfacción de las partes interesadas de la PMO	Definir criterios y técnicas de evaluación, definir la forma de recolección, registrar feedback y establecer acciones de mejora.	PMO

Figura 45. Actividades y sus responsables para la función “Monitorear el Desempeño de la Cartera de Proyectos”. Fuente: Adaptado de Software Value Ring (2019).

Objetivos

La PMO controla el desempeño de la cartera, monitoreando el status y la realización de los beneficios estratégicos.

Principales Beneficios

Descripción	Porcentaje
Mejor control sobre tiempo y costos de los proyectos	27,0%
Mayor agilidad en la toma de decisiones	19,1%
Mejor definición de las definiciones	16,5%
Mayor visibilidad de la relación entre los proyectos y la estrategia	14,2%
Alcalde visibilidad del avance del proyecto	13,9%

Figura 46. Principales Beneficios para la función “Monitorear el Desempeño de la Cartera de Proyectos”. Fuente: Adaptado de Software Value Ring (2019).

Indicadores para acompañamiento de la función

Indicador	Relevancia
Satisfacción de la Alta Dirección	20,0%
Tasa de cumplimiento de los planos de acción	16,0%
Adherencia al Servicio	14,0%
Desempeño de la Cartera (tiempo, costo y calidad)	13,0%
Éxito de la Cartera (resultados y beneficios)	12,0%
Calidad de los Informes de la Cartera	10,0%
Cumplimiento de los Plazos Acordados para los Informes de Cartera	8,0%
Satisfacción de los Patrocinadores de Proyectos	7,0%

Figura 47. Indicadores para acompañamiento para la función “Monitorear el Desempeño de la Cartera de Proyectos”. *Fuente: Adaptado de Software Value Ring (2019).*

Principales Competencias Requeridas

Competencia	Relevancia
Capacidad de integrar	31,0%
Gestión de conflictos	18,0%
Gestión de proyectos	12,0%
Capacidad para influir	9,0%
Comunicación efectiva	5,0%

Figura 48. Principales Competencias Requeridas para la función “Monitorear el Desempeño de la Cartera de Proyectos”. *Fuente: Adaptado de Software Value Ring (2019)*

Niveles de Madurez

Niveles de Madurez	Descripción
Nivel 1	El servicio se brinda solo a unos pocos proyectos de la cartera, siempre a solicitud de la Alta Dirección, cuando se identifican problemas de ejecución en la ejecución de la cartera o en la obtención de beneficios estratégicos establecidos. La PMO monitorea el desempeño de la cartera (tiempo y costo para cada proyecto), identifica problemas e informa informalmente a los patrocinadores de los proyectos, sin enfocarse en la estrategia de la organización. La PMO no se involucra en el desarrollo de los planos de acción y no tiene la autoridad para dirigir o resolver los problemas
Nivel 2	El servicio se proporciona para algunos pocos proyectos de la cartera, siempre a solicitud de la Alta Dirección, cuando se identifican problemas de rendimiento en la ejecución de la cartera o en la obtención de beneficios estratégicos establecidos. La PMO monitorea el desempeño de la cartera, identifica problemas y reporta informalmente a los patrocinadores de los proyectos y la Alta Dirección, con poco foco en la estrategia de la organización. En algunos casos, la PMO se involucra en el desarrollo de los planos de acción, cuando es solicitado por el patrocinador de proyectos o por la Alta Dirección. La PMO no tiene la autoridad para dirigir o resolver los problemas.
Nivel 3	El servicio se brinda para la mayoría de los proyectos de la cartera, previamente determinados por la Alta Dirección, en función de su importancia estratégica. La PMO monitorea el desempeño de la cartera, identifica problemas y reporta informalmente a los patrocinadores de los proyectos y la Alta Dirección, con foco en la estrategia de la organización. En la mayoría de los casos, la PMO se involucra en el desarrollo de los planos de acción, cuando detecta un problema que pone en riesgo el éxito de la estrategia. La PMO tiene autoridad limitada para dirigir o resolver los problemas, contactando con el apoyo de la Alta Dirección en los casos más críticos.
Nivel 4	El servicio se brinda para todos los proyectos de la cartera, con foco especial en los proyectos previamente definidos por la Alta Dirección, en función de su importancia estratégica. La PMO monitorea el desempeño de la cartera, identifica problemas y reporta informalmente a los gestores, patrocinadores de los proyectos y la Alta Dirección, con foco en la estrategia de la organización. La PMO siempre participa activamente en el desarrollo de los planos de acción, en conjunto con los gestores / patrocinadores de proyecto, cuando detecta un problema que pone en riesgo el éxito de la estrategia. La PMO tiene plena autoridad para dirigir o resolver los problemas.

Figura 49. Niveles de Madurez para la función “Monitorear el Desempeño de la Cartera de Proyectos”. Fuente: Adaptado de Software Value Ring (2019).

Documentos o Entregables

- Banco de Datos de Lecciones Aprendidas
- Nota de Satisfacción del Cliente
- Informe de Cartera
- Plan de Acción de la Cartera
- Plan de programa
- Plan de Realización de Beneficios
- Plan del Proyecto
- Problemas de Cartera
- Riesgo de Cartera
- Status de Cartera
- Status de Programas
- Status de Proyectos

6. Gestionar los Cambios y Transformaciones Organizacionales

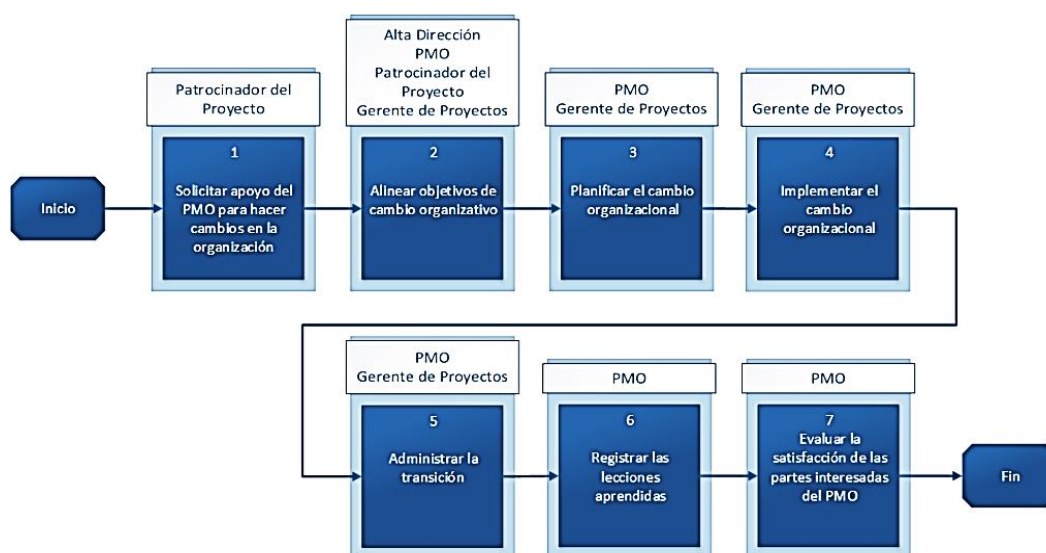


Figura 50. Diagrama de flujo Sugerido para la función “Gestionar los Cambios y Transformaciones Organizacionales”. Fuente: Adaptado de Software Value Ring (2019).

Ítem	Actividades	Descripción	Responsable
1	Solicitar apoyo a la PMO para hacer cambios organizacionales	Solicitar a la PMO apoyo en un proceso de cambio organizacional, conducido por proyectos.	Patrocinador del Proyecto
2	Alinear objetivos de cambio organizacional	Realizar reuniones para alinear las metas del cambio con las expectativas de los ejecutivos y del patrocinador.	Alta Dirección / Patrocinador del Proyecto / PMO / Gestor de Proyecto
3	Planificar el cambio organizacional	Desarrollar un plan detallado, estableciendo actividades, plazos y responsabilidades.	PMO / Gestor de Proyecto
4	Implementar el cambio organizacional	Ejecutar el plan, realizando las entregas esperadas.	PMO / Gestor de Proyecto
5	Gestionar la transición	Gestionar el proceso de transición entre el proyecto y la operación, reduciendo los impactos y los riesgos.	PMO / Gestor de Proyecto
6	Registrar las lecciones aprendidas	Identificar y discutir las lecciones aprendidas, registrándolas apropiadamente para uso futuro.	PMO
7	Evaluar la satisfacción de las partes interesadas de la PMO	Definir criterios y técnicas para la evaluación, definir forma de recolección, registrar feedback y establecer acciones de mejora.	PMO

Figura 51. Actividades y sus responsables para la función “Gestionar los Cambios y Transformaciones Organizacionales”. Fuente: Adaptado de Software Value Ring (2019).

Objetivos

La PMO ofrezca apoyo o gestiona el proceso de cambios de organización relacionados con los proyectos.

Principales Beneficios

Descripción	Porcentaje
Alcalde integración entre las áreas de la organización	27,3%
Mayor satisfacción de los clientes de los proyectos	22,4%
Mayor motivación y compromiso individual	18,0%
Mayor claridad en la definición de roles y responsabilidades	14,6%
Mejor comunicación entre las áreas de la organización	13,5%

Figura 52. Principales Beneficios para la función “Gestionar los Cambios y Transformaciones Organizacionales”. Fuente: Adaptado de Software Value Ring (2019).

Indicadores para acompañamiento de la función

Indicador	Relevancia
Disponibilidad del Servicio	23,0%
Desempeño de los Resultados de los Proyectos	21,0%
Satisfacción de los Patrocinadores de Proyectos	19,0%
Satisfacción de la Alta Dirección	19,0%
Satisfacción de los Gestores de Proyectos	18,0%

Figura 53. Indicadores para acompañamiento para la función “Gestionar los Cambios y Transformaciones Organizacionales”. Fuente: Adaptado de Software Value Ring (2019)

Principales Competencias Requeridas

Competencia	Relevancia
Gestión de conflictos	20,0%
Capacidad para influir	15,0%
Comunicación efectiva	15,0%
Proactividad	15,0%
Relacionamiento interpersonal	15,0%

Figura 54. Principales Competencias Requeridas para la función “Gestionar los Cambios y Transformaciones Organizacionales”. Fuente: Adaptado de Software Value Ring (2019).

Niveles de Madurez

Niveles de Madurez	Descripción
Nivel 1	El servicio rara vez se requiere, incluso en los casos en que podría contribuir al éxito del proyecto. Aun cuando es requerido, la PMO no es responsable de la gestión del cambio, participando eventualmente de algunas actividades relacionadas. Los planos de acción para la gestión del cambio organizacional no hacen parte de los planos de proyecto, siendo específicos las referencias o recomendaciones para los gestores de proyecto, no siendo obligatorios su implementación.
Nivel 2	El servicio es requerido en la mayoría de los casos en que podría contribuir al éxito del proyecto. Aun cuando es requerido, la PMO no es responsable de la gestión del cambio, sin embargo, participa en la mayoría de las actividades relacionadas. Los planos de acción para la gestión del cambio organizacional no hacen parte de los planos de proyecto, sin embargo son determinados como una referencia indispensable de recomendaciones para los gestores de proyecto, no siendo obligatorios su implementación.
Nivel 3	El servicio es requerido en la mayoría de los casos en que podría contribuir al éxito del proyecto. Aun cuando es requerido, la PMO no es responsable de la gestión del cambio, sin embargo, participa activamente de todas las actividades relacionadas. Los planos de acción para la gestión del cambio organizacional hacen parte de los planos de proyecto, no siendo obligatoria su implementación.
Nivel 4	El servicio es requerido en todos los casos en que podría ser necesario al éxito del proyecto. La PMO es responsable de la gestión del cambio, liderando las actividades relacionadas en apoyo al Gestor de Proyectos. Los planos de acción para la gestión del cambio organizacional hacen parte de los planos de proyecto y su implementación es obligatoria.

Figura 55. Niveles de Madurez para la función “Gestionar los Cambios y Transformaciones Organizacionales”. Fuente: Adaptado de Software Value Ring (2019).

Documentos o Entregables

- Banco de Datos de Lecciones Aprendidas
- Enfoque de Cambio
- Nota de Satisfacción del Cliente
- Lecciones Aprendidas Realizadas
- Plan de Compromiso de Stakeholders
- Plan de Gestión del Cambio Organizacional
- Plan de Transición e Integración
- Plan de Transición e Integración Ejecutado
- Plan del Proyecto
- Solicitud de Soporte del Patrocinador

7. Monitorear y Controlar Programas o Proyectos

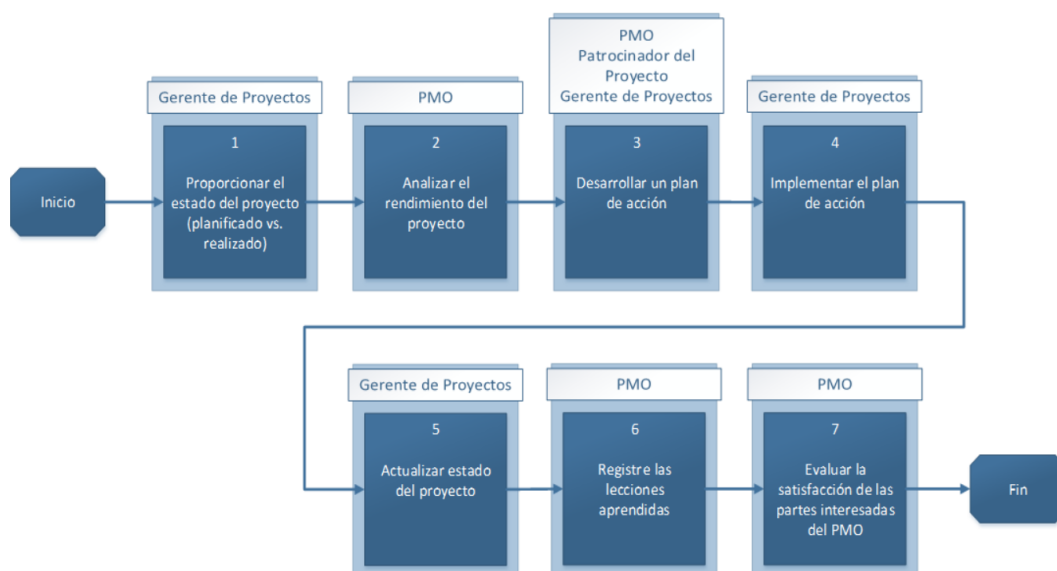


Figura 56. Diagrama de flujo Sugerido para la función “Monitorear y Controlar Programas o Proyectos”. Fuente: Adaptado de Software Value Ring (2019).

Ítem	Actividades	Descripción	Responsable
1	Proporcionar estado del proyecto (planificado vs. realizado)	Proporcionar información detallada sobre el estado del proyecto.	Gestor de Proyecto
2	Analizar el rendimiento del proyecto PMO	Evaluar el desempeño del proyecto e identificar las desviaciones o puntos de atención.	PMO
3	Desarrollar un plan de acción	Desarrollar un plan de acción detallado, estableciendo actividades, plazos y responsabilidades.	PMO / Patrocinador del Proyecto / Gestor de Proyecto
4	Implementar el plan de acción	Implementar el plan de acción	Gestor de Proyecto
5	Actualizar estado del proyecto	Actualizar el estado del proyecto en sistemas y herramientas.	Gestor de Proyecto
6	Registrar las lecciones aprendidas	Identificar y discutir las lecciones aprendidas, registrándose apropiadamente para uso futuro.	PMO
7	Evaluar la satisfacción de las partes interesadas de la PMO	Definir criterios y técnicas de evaluación, definir la forma de recolección, registrar feedback y establecer acciones de mejora.	PMO

Figura 57. Actividades y sus responsables para la función “Monitorear y Controlar Programas o Proyectos”. Fuente: Adaptado de Software Value Ring (2019).

Objetivos

La PMO monitorea y controla el funcionamiento de los proyectos de la organización.

Principales Beneficios

Descripción	Porcentaje
Mejor control sobre tiempo y costos de los proyectos	27,0 %
Mayor visibilidad del avance del proyecto	19,7 %
Mayor agilidad en la toma de decisiones	14,9 %
Mayor compromiso organizacional con los resultados	12,5 %
Menor exposición a riesgos	10,0 %

Figura 58. Principales Beneficios para la función “Monitorear y Controlar Programas o Proyectos”. Fuente: Adaptado de Software Value Ring (2019).

Funciones Relacionadas

- Proporcionar Herramientas y Sistemas de Información para la Gestión de Proyectos
- Proporcionar Metodología de Gestión de Proyectos

Indicadores para acompañamiento de la función

Indicador	Relevancia
Adherencia al Servicio	27,0 %
Tasa de cumplimiento de los Planes de Acción	21,0 %
Satisfacción de los Patrocinadores de Proyectos	16,0 %
Mejoramiento del Desempeño (tiempo, costo y calidad) de los proyectos atendidos	13,0 %
Satisfacción de los Gestores de Proyectos	12,0 %
Tasa de apego en planes de Acción en Proyectos	11,0 %

Figura 59. Indicadores para acompañamiento para la función “Monitorear y Controlar Programas o Proyectos”. Fuente: Adaptado de Software Value Ring (2019).

Principales Competencias Requeridas

Competencia	Relevancia
Gestión de proyectos	22,0 %
Gestión de procesos	20,0 %
Capacidad de integrar	17,0 %
Comunicación efectiva	9,0 %
Gestión de conflictos	9,0 %

Figura 60. Principales Competencias Requeridas para la función “Monitorear y Controlar Programas o Proyectos”. Fuente: Adaptado de Software Value Ring (2019)

Niveles de Madurez

Niveles de Madurez	Descripción
Nivel 1	El servicio se proporciona sólo para unos pocos proyectos bajo el control de la PMO, siempre a partir de las solicitudes de la Alta Dirección, cuando se identifiquen problemas de desempeño en los proyectos. La PMO sólo monitorea el desempeño de los proyectos, identifica problemas y reporta de manera informal a los gestores de proyectos. La PMO no se involucra en el desarrollo de planes de acción y no tiene autoridad para dirigir o resolver problemas.
Nivel 2	El servicio se proporciona para algunos proyectos bajo el control de la PMO, siempre a partir de las solicitudes de la Alta Dirección, cuando se identifiquen problemas de desempeño en los proyectos. La PMO monitorea el desempeño de los proyectos, identifica problemas y reporta formalmente a los gestores y patrocinadores de proyectos. En algunos casos, se involucra en el desarrollo de planes de acción, cuando lo solicita el gestor del proyecto. La PMO no tiene autoridad para dirigir o resolver problemas.
Nivel 3	El servicio se proporciona para la mayoría de los proyectos bajo el control de la PMO, previamente definidos por la Alta Dirección, a partir de su importancia estratégica. La PMO monitorea el desempeño de los proyectos, identifica problemas y reporta formalmente a los gestores y patrocinadores de proyectos. En la mayoría de los casos, se involucra en el desarrollo de planes de acción cuando es detectado un problema que pone en riesgo el éxito del proyecto. La PMO tiene autoridad limitada para dirigir o resolver problemas, contando con el apoyo de la Alta Dirección en los casos más críticos.
Nivel 4	El servicio se proporciona para todos los proyectos bajo el control de la PMO, con foco especial en aquellos proyectos previamente definidos por la Alta Dirección, a partir de su importancia estratégica. La PMO monitorea el desempeño de los proyectos, identifica problemas y reporta formalmente a los gestores, patrocinadores de proyectos y la Alta Dirección. La PMO siempre participa activamente en el desarrollo de planes de acción, en conjunto con los gestores de proyectos, cuando es detectado un problema que pone en riesgo el éxito del proyecto. La PMO tiene plena autoridad para dirigir o resolver problemas.

Figura 61. Niveles de Madurez para la función “Monitorear y Controlar Programas o Proyectos Fuente: Adaptado de Software Value Ring (2019).

Documentos o Entregables

- Banco de Datos de Lecciones Aprendidas
- Evaluación de Satisfacción del Cliente
- Plan de Acción del Proyecto
- Plan del Proyecto

8. Promover la Gestión de Proyectos en la Organización

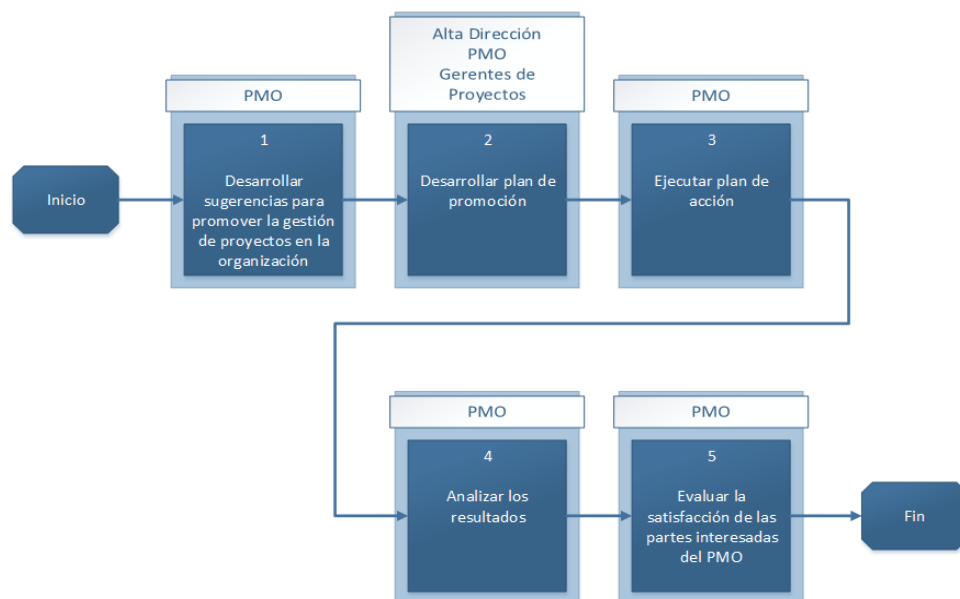


Figura 62. Diagrama de flujo Sugerido para la función “Promover la Gestión de Proyectos en la Organización”. Fuente: Adaptado de Software Value Ring (2019).

Ítem	Actividades	Descripción	Responsable
1	Desarrollar sugerencias para promover la gestión de proyectos en la organización	Identificar las necesidades y establecer estrategias para la promoción de la gestión de proyectos en la organización.	PMO
2	Desarrollar plan de promoción	Desarrollar un plan de promoción, estableciendo actividades, plazos y responsabilidades.	Alta Dirección / PMO / Gestores de Proyectos
3	Ejecutar plan de acción	Ejecutar el plan de acción, monitorear los resultados y hacer los ajustes necesarios.	PMO
4	Analizar los resultados	Evaluar la efectividad de los resultados obtenidos, sugiriendo acciones complementarias cuando sea necesario.	PMO
5	Evaluar la satisfacción de las partes interesadas de la PMO	Definir criterios y técnicas de evaluación, definir la forma de recolección, registrar feedback y establecer acciones de mejora	PMO

Figura 63. Actividades y sus responsables para la función “Promover la Gestión de Proyectos en la Organización”. Fuente: Adaptado de Software Value Ring (2019)

Objetivos

La PMO es responsable de promover la cultura de gestión de proyectos en la organización, con el fin de aumentar la madurez de la organización en la gestión de proyectos.

Principales Beneficios

Descripción	Porcentaje
Mayor motivación y compromiso individual	17,8%
Mayor compromiso a nivel ejecutivo con los proyectos	15,2%
Mejor comunicación con el nivel ejecutivo	12,9%
Alcalde compromiso organizacional con los resultados	9,9%
Mayor disponibilidad de recursos con competencia en gestión de proyectos	9,8%

Figura 64. Principales Beneficios para la función “Promover la Gestión de Proyectos en la Organización”. Fuente: Adaptado de Software Value Ring (2019).

Funciones Relacionadas

- Realizar Benchmarking

Indicadores para acompañamiento de la función

Indicador	Relevancia
Tasa de cumplimiento del Plan de Promoción de Gestión de Proyectos	28,0%
Tasa de cumplimiento de Metas de Promoción	26,0%
Tasa de Regularidad de las Evaluaciones de la Madurez de la Organización en Gestión de Proyectos	22,0%
Satisfacción de la Alta Dirección	17,0%
Satisfacción de los Gestores de Proyectos	7,0%

Figura 65. Indicadores para acompañamiento para la función “Promover la Gestión de Proyectos en la Organización”. Fuente: Adaptado de Software Value Ring (2019).

Principales Competencias Requeridas

Competencia	Relevancia
Capacidad para influir	21,0%
Gestión de proyectos	20,0%
Comunicación efectiva	18,0%
Proactividad	8,0%
Gestión de conflictos	7,0%

Figura 66. Principales Competencias Requeridas para la función “Promover la Gestión de Proyectos en la Organización”. Fuente: Adaptado de Software Value Ring (2019).

Niveles de Madurez

Niveles de Madurez	Descripción
Nivel 1	La organización no reconoce la importancia del proceso de sensibilización y promoción de las prácticas de gestión de proyectos. Las actividades relacionadas con el servicio se realizan sin necesidad de una planificación previa, una medida que identifica las oportunidades. No existe una aprobación formal de la Alta Dirección para estas actividades, ni un presupuesto específico para este fin. La PMO no mide el nivel de madurez de la organización en la gestión de proyectos.
Nivel 2	La organización reconoce específicamente la importancia del proceso de sensibilización y promoción de las prácticas de gestión de proyectos, principalmente en los niveles más operacionales. Algunas de las actividades relacionadas al servicio se llevan a cabo a partir de una planificación previa, las otras se ejecutan a medida que surgen las oportunidades. No existe una aprobación formal de la Alta Dirección para estas actividades, ni un presupuesto específico para este fin. La PMO no mide el nivel de madurez de la organización en la gestión de proyectos y las propuestas para la evolución de la madurez rara vez se implementa, no existe ninguna verificación de los resultados.
Nivel 3	La organización reconoce de manera significativa la importancia del proceso de sensibilización y promoción de las prácticas de gestión de proyectos. Las actividades relacionadas con el servicio se asignan en un plan anual aprobado por la Alta Dirección, pero sin un presupuesto específico asignado para este fin. La PMO mide el nivel de madurez de la organización en la gestión de proyectos. Parte de las propuestas para el desarrollo de madurez se implementa, sin embargo, no existe un plan de acción anual y formal para la evolución de la madurez organizacional. Pocas veces existe verificación de los resultados.
Nivel 4	La organización en su conjunto reconoce la importancia del proceso de sensibilización y promoción de prácticas de gestión de proyectos. Las actividades relacionadas con el servicio se asignan en un plan anual aprobado por la Alta Dirección y con un presupuesto específico asignado para este fin. La PMO mide el nivel de madurez de la organización en la gestión de proyectos. La PMO desarrolla un plan de acción anual y formal para la evolución de la madurez organizacional el cual es aprobado por la Alta Dirección. La PMO normalmente verifica los resultados de la implementación.

Figura 67. Niveles de Madurez para la función “Promover la Gestión de Proyectos en la Organización”. Fuente: Adaptado de Software Value Ring (2019).

Documentos o Entregables

- Nota de Satisfacción del Cliente
- Informe Anual para la Promoción de Gestión de Proyecto
- Informe de Recomendaciones Futuras
- Lista de Sugerencias para la Promoción de Gestión de Proyectos
- Plan Anual de Promoción de la Gestión de Proyecto

9. Proporcionar Capacitación y Desarrollo de Competencias para Proyectos

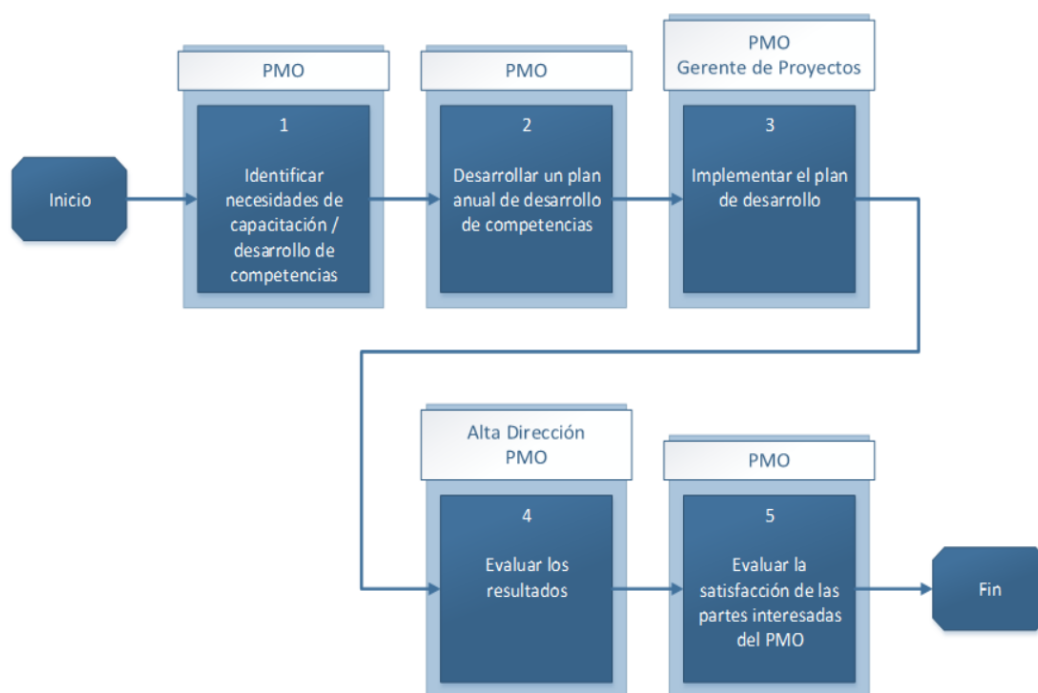


Figura 68. Diagrama de flujo Sugerido para la función “Proporcionar capacitación y Desarrollo de Competencia para Proyectos”. Fuente: Adaptado de Software Value Ring (2019).

Ítem	Actividades	Descripción	Responsable
1	Identificar necesidades de capacitación / desarrollo de Identificar las necesidades de capacitación existentes en la organización. competencias	Identificar las necesidades de capacitación existentes en la organización.	PMO
2	Desarrollar un plan anual de desarrollo de competencias	Desarrollar un plan anual de desarrollo de competencias, estableciendo actividades, plazos y responsabilidades.	PMO
3	Implementar el plan de desarrollo	Ejecute el plan de desarrollo, supervise los resultados y realice los ajustes necesarios.	PMO / Gestor de Proyecto
4	Evaluar los resultados	Evaluar los resultados obtenidos y el cumplimiento de las metas establecidas.	Alta Dirección / PMO
5	Evaluar la satisfacción de las partes interesadas de la PMO	Definir criterios y técnicas de evaluación, definir la forma de recolección, registrar feedback y establecer acciones de mejora. Proporcionar apoyo en la metodología de acuerdo al procedimiento establecido.	PMO

Figura 69. Actividades y sus responsables para la función “Proporcionar capacitación y Desarrollo de Competencia para Proyectos”. Fuente: Adaptado de Software Value Ring (2019).

Objetivos

La PMO proporciona capacitación y otras iniciativas que tienen como objetivo desarrollar habilidades en la gestión de proyectos en la organización.

Principales Beneficios

Descripción	Porcentaje
Mayor motivación y compromiso individual	15,8 %
Mayor disponibilidad de recursos con competencia en gestión de proyectos	14,4 %
Estimaciones de plazo y de costo más confiables	11,9 %
Mejor comunicación entre el equipo de proyecto	10,7 %
Mejor calidad en los resultados de los proyectos	9,2 %

Figura 70. Principales Beneficios de Proporcionar Metodologías de Proyectos. Fuente: Adaptado de Software Value Ring (2019).

Funciones Relacionadas

- Proporcionar Herramientas y Sistemas de Información para la Gestión de Proyectos
- Proporcionar Metodología de Gestión de Proyectos

Indicadores para acompañamiento de la función

Indicador	Relevancia
Satisfacción de Profesionales Capacitados	28,0 %
Desempeño de los Profesionales Capacitados	23,0 %
Presencia en Entrenamientos Programados	20,0 %
Tasa de cumplimiento del Plan de Desarrollo de Competencias	14,0 %
Satisfacción de la Alta Dirección	10,0 %
Tasa de logro de los Objetivos de Capacitación	5,0 %

Figura 71. Indicadores para acompañamiento de la función “Proporcionar Metodologías de Proyectos”. Fuente: Adaptado de Software Value Ring (2019).

Principales Competencias Requeridas

Competencia	Relevancia
Gestión de proyectos	26,0 %
Capacidad para influir	20,0 %
Comunicación efectiva	16,0 %
Gestión del conocimiento	15,0 %
Enfoque en el cliente	6,0 %

Figura 72. Principales Competencias Requeridas para la función “Proporcionar Metodologías de Proyectos”. Fuente: Adaptado de Software Value Ring (2019).

Niveles de Madurez

Niveles de Madurez	Descripción
Nivel 1	El Departamento de Recursos Humanos y la Alta Dirección no reconocen la importancia de centralizar en la PMO todo el proceso de desarrollo de competencias en gestión de proyectos. Varias iniciativas de desarrollo en gestión de proyectos se desarrollan en la organización sin el conocimiento de la PMO. No hay un plan anual para el desarrollo de competencias, ni un presupuesto específico bajo la responsabilidad de la PMO. Las iniciativas se desarrollan a medida que surgen las oportunidades. Los resultados y beneficios no son verificados por la PMO.
Nivel 2	El Departamento de Recursos Humanos y la Alta Dirección reconoce parcialmente la importancia de centralizar en la PMO todo el proceso de desarrollo de competencias en gestión de proyectos. Algunas iniciativas importantes de desarrollo en gestión de proyectos se ejecutan en la organización sin el conocimiento de la PMO. La PMO prepara un plan anual de desarrollo de competencias, sin embargo, este plan no es aprobado formalmente por la Alta Dirección y no hay un presupuesto específico bajo la responsabilidad de la PMO para su implementación. El plan anual de desarrollo de competencias es ejecutado parcialmente por la PMO, de acuerdo con negociaciones específicas con la Alta Dirección. Los resultados y beneficios raramente son verificados por la PMO.
Nivel 3	El Departamento de Recursos Humanos y la Alta Dirección reconocen parcialmente la importancia de centralizar en la PMO todo el proceso de desarrollo de competencia en gestión de proyectos. Sólo en las iniciativas de desarrollo en gestión de proyectos con baja importancia se desarrollan en la organización sin la participación de la PMO, pero el departamento es debidamente comunicado. La PMO prepara un plan anual para el desarrollo de competencias, el cual es formalmente aprobado por la Alta Dirección, pero no hay un presupuesto específico bajo la responsabilidad de la PMO para su implementación. El plan anual de desarrollo de competencias es a menudo ejecutado por el PMO, de acuerdo con las negociaciones específicas con la Alta Dirección. Los resultados y beneficios son a menudo verificados por la PMO.
Nivel 4	El departamento de Recursos Humanos y la Alta Dirección reconocen plenamente la importancia de centralizar en la PMO todo el proceso de desarrollo de competencias en gestión de proyectos. Ninguna iniciativa de desarrollo en gestión de proyectos se desarrolla en la organización sin el conocimiento y la participación de la PMO. La PMO prepara un plan anual de desarrollo de competencias, el cual es formalmente aprobado por la Alta Dirección, que indica un presupuesto específico bajo la responsabilidad del PMO para su implementación. El plan anual de desarrollo de competencias es ampliamente ejecutado por el PMO, que tiene autonomía para la utilización del presupuesto asignado. Los resultados y beneficios siempre son verificados por la PMO.

Figura 73. Niveles de Madurez para la función “Proporcionar Metodologías de Proyectos”. Fuente: Adaptado de Software Value Ring (2019).

Documentos o Entregables

- Evaluación de Satisfacción del Cliente
- Informe de Plan Anual de Desarrollo de Competencias
- Lista de Necesidades Organizacionales
- Plan Anual de Desarrollo de Competencias
- Solicitudes de los Clientes

5.10. Definir los KPIs

Es de suma importancia seleccionar los indicadores de desempeño por cada función. La relevancia de cada indicador es determinada por el sistema, pero se evalúa qué indicadores son más relevantes y apropiados según el escenario de la empresa.

Luego se revisa la relevancia que cada uno de los indicadores seleccionados tiene para una función específica. Después de ingresar los valores ajustados en los campos "Relevancia (%)" y "Medición de frecuencia (en meses)". Se debe tener precaución en el valor utilizado en el campo "Frecuencia de medición", debido a que el número de meses determinados para un indicador se usará más adelante para controlar y administrar la PMO. De igual forma, se determinan los objetivos internos y externos para los indicadores seleccionados.

A continuación, detallaremos los Indicadores de Desempeño seleccionados por cada función o servicio que brindará la PMO, es este caso se eligió entre dos a cuatro Indicadores según recomendación de la metodología Value Ring (2013)

Indicador de desempeño de la Función: “Proporcionar Metodologías de Gestión de Proyectos”.

Indicador	Satisfacción de los Patrocinadores de Proyectos		
Objetivo	Este indicador verifica la satisfacción de los patrocinadores de proyectos con el servicio prestado por la PMO.		
Fórmula de Cálculo	Satisfacción de los patrocinadores de proyectos = (Σde las calificaciones (0,1,2,3,4) asignadas a los criterios de satisfacción)/(N° de criterios de satisfacción evaluados)		
	Nivel de Satisfacción de Criterios	Calificación	% de cumplimiento
	Muy Insatisfecho	0	0% y 20%
	Insatisfecho	1	20,1% y 40%
	Poco satisfecho	2	40,1% y 60%
	Satisfecho	3	60,1 y 80%
	Muy Satisfecho	4	80,1% y 100%
	La calificación asignada a los criterios de satisfacción identificados y evaluados se basa en los cinco niveles según la escala de Likert.		
Cómo Medir	Llevar a cabo una encuesta de satisfacción o entrevistas personales.		
Actividades Relacionadas	Evaluar la satisfacción de los interesados		
Relevancia (%)	60		
Frecuencia en Mes	2		
Objetivo Interno (%)	90		
Objetivo Externo (%)	80		

Figura 74. Indicador de Satisfacción de los Patrocinadores de Proyecto para la Función: Proporcionar Metodologías de Gestión de Proyectos. Fuente: Adaptado de Software Value Ring (2019).

Indicador	Adherencia al Servicio
Objetivo	Este indicador verifica si todos los proyectos bajo el control de la PMO están siendo atendidos.
Fórmula de Cálculo	(Número de proyectos atendidos/número de proyectos bajo el control de la PMO)%
Cómo Medir	Identificar el número de proyectos bajo el control de la PMO y el número de proyectos atendidos.
Actividades Relacionadas	Verificar adhesión a la metodología
Relevancia (%)	19
Frecuencia en Mes	3
Objetivo Interno (%)	95
Objetivo Externo (%)	85

Figura 75. Indicador de Adherencia al Servicio para la Función: Proporcionar Metodologías de Gestión de Proyectos. Fuente: Adaptado de Software Value Ring (2019).

Indicador	Disponibilidad del Servicio
Objetivo	Este indicador verifica si la PMO está atendiendo todas las solicitudes de servicio de sus clientes.
Fórmula de Cálculo	(Solicitudes atendidas/solicitudes recibidas)%.
Cómo Medir	Identificar el número de solicitudes recibidas y el número de solicitudes atendidas.
Actividades Relacionadas	Proporcionar apoyo en la metodología de gestión de proyectos
Relevancia (%)	21
Frecuencia en Mes	1
Objetivo Interno (%)	100
Objetivo Externo (%)	90

Figura 76. Indicador de Disponibilidad del Servicio para la Función: Proporcionar Metodologías de Gestión de Proyectos. Fuente: Adaptado de Software Value Ring (2019).

Indicador de desempeño de la Función: “Gestionar Proyectos o Programas”.

Indicador	Satisfacción de los Solicitantes			
Objetivo	Este indicador verifica la satisfacción de los solicitantes con el servicio prestado por la PMO.			
Fórmula de Cálculo	Satisfacción de los solicitantes con el servicio prestado por la PMO= (Σde las calificaciones (0,1,2,3,4) asignadas a los criterios de satisfacción)/(Nº de criterios de satisfacción evaluados)			
	Nivel de Satisfacción de Criterios			
	Calificación			
	% de cumplimiento			
	Muy Insatisfecho	0	0% y 20%	
	Insatisfecho	1	20,1% y 40%	
	Poco satisfecho	2	40,1% y 60%	
	Satisfecho	3	60,1 y 80%	
	Muy Satisfecho	4	80,1% y 100%	
	La calificación asignada a los criterios de satisfacción identificados y evaluados se basa en los cinco niveles según la escala de Likert.			
	Cómo Medir	Llevar a cabo una encuesta de satisfacción o entrevistas personales.		
	Actividades Relacionadas	Evaluar la satisfacción de los solicitantes		
Relevancia (%)	31			
Frecuencia en Mes	1			
Objetivo Interno (%)	90			
Objetivo Externo (%)	80			

Figura 77. Indicador de Satisfacción de los Solicitantes para la Función: Gestionar Proyectos o Programas. Fuente: Adaptado de Software Value Ring (2019).

Indicador	Mejora de Desempeño (alcance, tiempo, costo y calidad) de los proyectos atendidos
Objetivo	Este indicador verifica el impacto del servicio sobre el desempeño de los proyectos en alcance, costo, tiempo y calidad.
Fórmula de Cálculo	(Número de proyectos que están siendo atendidos con excesos de costes o tiempo/número de proyectos están siendo atendidos)%
Cómo Medir	Identificar el número de proyectos que están siendo atendidos, y el número de proyectos que están siendo atendidos con costes o tiempo excedidos, o la calidad por debajo de las expectativas, y alcance mal definido.
Actividades Relacionadas	Gestionar proyectos / programas
Relevancia (%)	69
Frecuencia en Mes	1
Objetivo Interno (%)	85
Objetivo Externo (%)	75

Figura 78. Indicador de Mejora de Desempeño de los proyectos atendidos para la Función: Gestionar Proyectos o Programas. Fuente: Adaptado de Software Value Ring (2019).

Indicadores de desempeño de la Función: “Proporcionar Herramientas y Sistemas de Información para la Gestión de Proyectos”.

Indicador	Adherencia de la capacitación de Usuarios en Sistemas de Información para Proyectos
Objetivo	Este indicador verifica si los usuarios están debidamente capacitados en los sistemas de información de gestión de proyectos y herramientas disponibles.
Fórmula de Cálculo	(Número de usuarios de sistemas capacitados/número de usuarios de sistemas)%
Cómo Medir	Identificar el número de usuarios de los sistemas, y quiénes recibieron entrenamiento o están aptos para utilizar los sistemas y herramientas.
Actividades Relacionadas	Proporcionar herramientas / sistemas de información para apoyar la gestión de proyectos
Relevancia (%)	39
Frecuencia en Mes	3
Objetivo Interno (%)	95
Objetivo Externo (%)	85

Figura 79. Indicador de Adherencia de la capacitación de Usuarios en Sistemas de Información para Proyectos para la función: Proporcionar Herramientas y Sistemas de Información para la Gestión de Proyectos. Fuente: Adaptado de Software Value Ring (2019).

Indicador	Adherencia de Herramientas y Sistemas a la Metodología
Objetivo	Este indicador verifica si las herramientas y sistemas de información utilizados en los proyectos están de acuerdo con la metodología de gestión de proyectos establecida.
Fórmula de Cálculo	$(\text{Número de proyectos que utilizan herramientas y sistemas adecuados a la metodología} / \text{número de proyectos que siguen la metodología de gestión de proyectos}) \%$
Cómo Medir	Identificar el número de proyectos que deben seguir la metodología de gestión de proyectos, y cuáles están utilizando las herramientas y los sistemas apropiadamente.
Actividades Relacionadas	Seleccionar e indicar herramientas para la gestión de proyectos y seleccionar el enfoque metodológico
Relevancia (%)	61
Frecuencia en Mes	1
Objetivo Interno (%)	100
Objetivo Externo (%)	90

Figura 80. Indicador de Adherencia de Herramientas y Sistemas a la Metodología para la función: Proporcionar Herramientas y Sistemas de Información para la Gestión de Proyectos. *Fuente:* Adaptado de Software Value Ring (2019).

Indicador de desempeño de la Función: “Gestionar Asignación de Recursos entre Proyectos”.

Indicador	Tasa de Asignación de Recursos Fijos
Objetivo	Este indicador verifica que si se han resuelto todos los problemas de asignación de servicios.
Fórmula de Cálculo	$(\text{Número de proyectos con asignación de recursos resueltos} / \text{número de proyectos con problemas de asignación de recursos}) \%$
Cómo Medir	Identificar los proyectos que tienen problemas de asignación de recursos, y los proyectos que han tenido sus problemas de asignación resueltos.
Actividades Relacionadas	Aprobar plan de asignación de recursos
Relevancia (%)	49
Frecuencia en Mes	1
Objetivo Interno (%)	85
Objetivo Externo (%)	75

Figura 81. Indicador de Tasa de Asignación de Recursos Fijos para la función: Gestionar Asignación de Recursos entre Proyectos. *Fuente:* Adaptado de Software Value Ring (2019)

Indicador	Adherencia al Servicio
Objetivo	Este indicador verifica si todos los proyectos bajo el control de la PMO están siendo atendidos.
Fórmula de Cálculo	(Número de proyectos atendidos/número de proyectos bajo el control de la PMO)%
Cómo Medir	Identificar el número de proyectos bajo el control de la PMO y el número de proyectos atendidos.
Actividades Relacionadas	Revisar la solicitud de recursos
Relevancia (%)	51
Frecuencia en Mes	1
Objetivo Interno (%)	100
Objetivo Externo (%)	90

Figura 82. Indicador de Adherencia al Servicio para Función: Gestionar Asignación de Recursos entre Proyectos. Fuente: Adaptado de Software Value Ring (2019)

Indicador de desempeño de la Función: “Monitorear el Desempeño de la Cartera de Proyectos”.

Indicador	Tasa de cumplimiento de los Planes de Acción
Objetivo	Este indicador verifica si los planes se están implementando en tiempo.
Fórmula de Cálculo	Calcule para cada plan: (número de entregas realizadas hasta la fecha / número de entregas programadas hasta la fecha) %. El indicador de implementación de los planes de acción es el promedio de estos resultados.
Cómo Medir	Identificar para cada plan, el número de entregas previsto hasta la fecha y el número de entregas realizado hasta la fecha.
Actividades Relacionadas	Realizar el plan de acción
Relevancia (%)	45
Frecuencia en Mes	1
Objetivo Interno (%)	90
Objetivo Externo (%)	80

Figura 83. Indicador de Tasa de cumplimiento de los Planes de Acción para la Función: Monitorear el Desempeño de la Cartera de Proyectos. Fuente: Adaptado de Software Value Ring (2019).

Indicador	Satisfacción de la Alta Dirección																		
Objetivo	Este indicador verifica la satisfacción de la alta dirección con el servicio prestado por la PMO.																		
Fórmula de Cálculo	<div>Satisfacción de la Alta Dirección = (Σde las calificaciones (0,1,2,3,4) asignadas a los criterios de satisfacción)/(N° de criterios de satisfacción evaluados)</div> <table><thead><tr><th>Nivel de Satisfacción de Criterios</th><th>Calificación</th><th>% de cumplimiento</th></tr></thead><tbody><tr><td>Muy Insatisfecho</td><td>0</td><td>0% y 20%</td></tr><tr><td>Insatisfecho</td><td>1</td><td>20,1% y 40%</td></tr><tr><td>Poco satisfecho</td><td>2</td><td>40,1% y 60%</td></tr><tr><td>Satisfecho</td><td>3</td><td>60,1 y 80%</td></tr><tr><td>Muy Satisfecho</td><td>4</td><td>80,1% y 100%</td></tr></tbody></table> <div>La calificación asignada a los criterios de satisfacción identificados y evaluados se basa en los cinco niveles según la escala de Likert.</div>	Nivel de Satisfacción de Criterios	Calificación	% de cumplimiento	Muy Insatisfecho	0	0% y 20%	Insatisfecho	1	20,1% y 40%	Poco satisfecho	2	40,1% y 60%	Satisfecho	3	60,1 y 80%	Muy Satisfecho	4	80,1% y 100%
Nivel de Satisfacción de Criterios	Calificación	% de cumplimiento																	
Muy Insatisfecho	0	0% y 20%																	
Insatisfecho	1	20,1% y 40%																	
Poco satisfecho	2	40,1% y 60%																	
Satisfecho	3	60,1 y 80%																	
Muy Satisfecho	4	80,1% y 100%																	
Cómo Medir	Llevar a cabo una encuesta de satisfacción o entrevistas personales.																		
Actividades Relacionadas	Evaluar la satisfacción de las partes interesadas de la PMO																		
Relevancia (%)	55																		
Frecuencia en Mes	3																		
Objetivo Interno (%)	90																		
Objetivo Externo (%)	80																		

Figura 84. Indicador de Satisfacción de la Alta Dirección para la Función: Monitorear el Desempeño de la Cartera de Proyectos. Fuente: Adaptado de Software Value Ring (2019).

Indicador de desempeño de la Función: “Proporcionar Metodologías de Gestión de Proyectos”.

Indicador	Disponibilidad del Servicio
Objetivo	Este indicador verifica si la PMO está atendiendo todas las solicitudes de servicio de sus clientes.
Fórmula de Cálculo	(Solicitudes atendidas/solicitudes recibidas)%
Cómo Medir	Identificar el número de solicitudes recibidas y el número de solicitudes atendidas.
Actividades Relacionadas	Solicitar apoyo a la PMO para hacer cambios organizacionales
Relevancia (%)	52
Frecuencia en Mes	1
Objetivo Interno (%)	100
Objetivo Externo (%)	90

Figura 85. Indicador de Disponibilidad del Servicio para la función: Proporcionar Metodologías de Gestión de Proyectos. Fuente: Adaptado de Software Value Ring (2019).

Indicador	Desempeño de los Resultados de los Proyectos
Objetivo	Este indicador verifica el impacto del servicio sobre los resultados del proyecto y sus beneficios estratégicos esperados.
Fórmula de Cálculo	(Número de proyectos que están siendo atendidos con realización de beneficios peores de lo esperado/número de proyectos están siendo atendidos)%
Cómo Medir	Identificar el número de proyectos están siendo atendidos y el número de proyectos que están siendo atendidos con una realización de beneficios peor de lo esperado.
Actividades Relacionadas	Implementar el cambio organizacional
Relevancia (%)	48
Frecuencia en Mes	6
Objetivo Interno (%)	85
Objetivo Externo (%)	75

Figura 86. Indicador de Desempeño de los Resultados de los Proyectos para la función: Proporcionar Metodologías de Gestión de Proyectos. Fuente: Adaptado de Software Value Ring (2019).

Indicador de desempeño de la Función: “Monitorear y Controlar Programas o Proyectos”.

Indicador	Mejoramiento del Desempeño (tiempo, costo y calidad) de los proyectos atendidos
Objetivo	Este indicador verifica el impacto del servicio sobre el desempeño de los proyectos en costo, tiempo y calidad.
Fórmula de Cálculo	$(\text{Número de proyectos que están siendo atendidos con excesos de costes o tiempo} / \text{número de proyectos están siendo atendidos}) \%$
Cómo Medir	Identificar el número de proyectos que están siendo atendidos, y el número de proyectos que están siendo atendidos con costos o tiempo excedidos, o la calidad por debajo de las expectativas.
Actividades Relacionadas	Actualizar estado del proyecto
Relevancia (%)	38
Frecuencia en Mes	1
Objetivo Interno (%)	85
Objetivo Externo (%)	75

Figura 87. Indicador de Mejoramiento del Desempeño de los proyectos atendidos para la función: Monitorear y Controlar Programas o Proyectos. Fuente: Adaptado de Software Value Ring (2019).

Indicador	Tasa de cumplimiento de los Planes de Acción
Objetivo	Este indicador verifica si los planes se están implementando en tiempo.
Fórmula de Cálculo	Calcule para cada plan: $(\text{número de entregas realizadas hasta la fecha} / \text{número de entregas programadas hasta la fecha}) \%$. El indicador de implementación de los planes de acción es el promedio de estos resultados.
Cómo Medir	Identificar para cada plan, el número de entregas previsto hasta la fecha y el número de entregas realizado hasta la fecha.
Actividades Relacionadas	Implementar el plan de acción
Relevancia (%)	62
Frecuencia en Mes	1
Objetivo Interno (%)	90
Objetivo Externo (%)	80

Figura 88. Indicador de Tasa de cumplimiento de los Planes de Acción para la función: Monitorear y Controlar Programas o Proyectos. Fuente: Adaptado de Software Value Ring (2019).

Indicador de desempeño de la Función: “Proporcionar Metodologías de Gestión de Proyectos”.

Indicador	Tasa de Regularidad de las Evaluaciones de la Madurez de la Organización en Gestión de Proyectos
Objetivo	Este indicador verifica la regularidad de la evaluación de madurez organizacional de gestión de proyectos.
Fórmula de Cálculo	(Número de evaluaciones de madurez de gestión de proyectos realizadas/número de evaluaciones de madurez de gestión de proyectos planeadas)%
Cómo Medir	Identificar el número de evaluaciones de madurez de la gestión de proyectos planificadas y el número de evaluaciones que se han realizado.
Actividades Relacionadas	Analizar los resultados
Relevancia (%)	46
Frecuencia en Mes	6
Objetivo Interno (%)	90
Objetivo Externo (%)	80

Figura 89. Indicador de Tasa de Regularidad de las Evaluaciones de la Madurez de la Organización en Gestión de Proyectos para la función: Proporcionar Metodologías de Gestión de Proyectos. Fuente: Adaptado de Software Value Ring (2019).

Indicador	Tasa de cumplimiento de Metas de Promoción
Objetivo	Este indicador verifica que las acciones de promoción se están implementando en el tiempo previsto.
Fórmula de Cálculo	(Número de entregables realizados hasta la fecha/número de entregables previsto hasta la fecha)%.
Cómo Medir	Identificar el número de entregables previstos hasta la fecha y el número de entregables realizados hasta la fecha.
Actividades Relacionadas	Analizar los resultados
Relevancia (%)	54
Frecuencia en Mes	3
Objetivo Interno (%)	90
Objetivo Externo (%)	80

Figura 90. Indicador de Tasa de cumplimiento de Metas de Promoción para la función: Proporcionar Metodologías de Gestión de Proyectos. Fuente: Adaptado de Software Value Ring (2019).

Indicador de desempeño de la Función: “Proporcionar Capacitación y Desarrollo de Competencias para Proyectos”.

Indicador	Satisfacción de Profesionales Capacitados		
Objetivo	Este indicador verifica la satisfacción de los patrocinadores de proyectos con el servicio prestado por la PMO.		
Fórmula de Cálculo	Satisfacción de los profesionales capacitados = (Σde las calificaciones (0,1,2,3,4) asignadas a los criterios de satisfacción)/(N° de criterios de satisfacción evaluados)		
	Nivel de Satisfacción de Criterios	Calificación	% de cumplimiento
	Muy Insatisfecho	0	0% y 20%
	Insatisfecho	1	20,1% y 40%
	Poco satisfecho	2	40,1% y 60%
	Satisfecho	3	60,1 y 80%
	Muy Satisfecho	4	80,1% y 100%
	La calificación asignada a los criterios de satisfacción identificados y evaluados se basa en los cinco niveles según la escala de Likert.		
Cómo Medir	Llevar a cabo una encuesta de satisfacción o entrevistas personales.		
Actividades Relacionadas	Evaluar la satisfacción de las partes interesadas de la PMO		
Relevancia (%)	40		
Frecuencia en Mes	3		
Objetivo Interno (%)	90		
Objetivo Externo (%)	80		

Figura 91. Indicador de Satisfacción de Profesionales Capacitados para la función: Proporcionar Capacitación y Desarrollo de Competencias para Proyectos. Fuente: Adaptado de Software Value Ring (2019).

Indicador	Desempeño de los Profesionales Capacitados
Objetivo	Este indicador verifica nivel de retención de conocimientos de los participantes capacitados.
Fórmula de Cálculo	(Número de respuestas correctas /Total de preguntas evaluadas)%.
Cómo Medir	Llevar a cabo una evaluación de conocimiento.
Actividades Relacionadas	Implementar el plan de desarrollo
Relevancia (%)	32
Frecuencia en Mes	3
Objetivo Interno (%)	95
Objetivo Externo (%)	85

Figura 92. Indicador de Desempeño de los Profesionales Capacitados para la función: Proporcionar Capacitación y Desarrollo de Competencias para Proyectos. Fuente: Adaptado de Software Value Ring (2019).

Indicador	Presencia en Entrenamientos Programados
Objetivo	Este indicador verifica si los participantes están asistiendo a las sesiones de capacitación como se esperaba.
Fórmula de Cálculo	(Número de participantes con ausencias en las sesiones de capacitación/número de participantes esperados)%
Cómo Medir	Identificar el número de participantes que se espera y el número de participantes con ausencias en las sesiones de capacitación.
Actividades Relacionadas	Implementar el plan de desarrollo
Relevancia (%)	28
Frecuencia en Mes	3
Objetivo Interno (%)	100
Objetivo Externo (%)	90

Figura 93. Indicador de Presencia en Entrenamientos Programados para la función: Proporcionar Capacitación y Desarrollo de Competencias para Proyectos. Fuente: Adaptado de Software Value Ring (2019).

5.11. Definir la Estructura, Personal y Competencias de la PMO

5.11.1. Estructura de la PMO

La estructura Organizacional de la Oficina de Gestión de Proyectos se encuentra conformado por el Gerente de la PMO (responsable de velar por el cumplimiento de las expectativas de los interesados), Analista de la PMO (responsable de analizar los resultados esperados por los interesados) y el Asistente de la PMO (responsable de dar soporte al analista y gerente de la PMO).

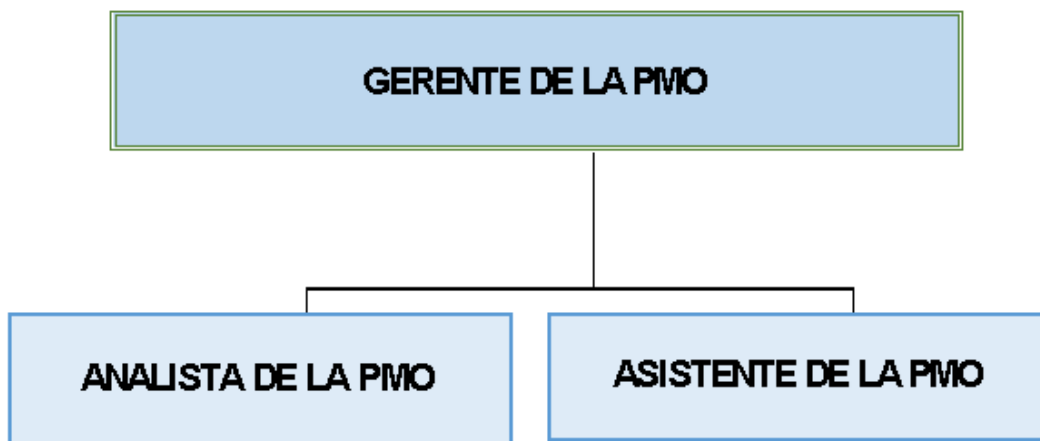


Figura 94. Organigrama de la PMO. Fuente: Elaboración propia.

5.11.2. Miembros de la PMO

En esta sección, se define a qué personas se les evaluará sus competencias.

Los profesionales que formarán parte de la Oficina de Gestión de Proyectos (PMO).

Esto lo podemos ver graficado en la figura 95.



Nombre ▲	Idioma	Cargo	Estado		
KENNY NEIRA	Español	Responsable de la PMO	Activo		
ROSA ZURITA	Español	Analista de la PMO	Activo		
SEELER ARTEAGA	Español	Asistente de la PMO	Activo		

Figura 95. Miembros de la PMO. Fuente: Adaptado de Software Value Ring (2019).

5.11.3. Grupos de evaluadores

En esta sección se registró a los grupos evaluadores según la relevancia de cada grupo en el proceso de evaluación de las competencias de los miembros de la PMO.

En caso se desee crear un nuevo grupo de evaluadores se define el nombre y escala de calificación de relevancia. Esta relevancia puede clasificar de 1 a 100, y la relación con otros grupos existentes es calculada por el sistema, permitiendo que la suma de la relevancia de los grupos sea del 100%.

Los Grupos de evaluadores en nuestra investigación fueron los Miembros de la PMO, Grupo Funcional y Grupo Directivo. Esto lo podemos ver graficado y con mayor detalle en la figura 96.

Nombre del grupo ▼	Escala de relevancia	Relevancia del grupo		
Miembros de la PMO	10	50,0%		
Grupo Funcional	1	5,0%		
Grupo Directivo	9	45,0%		

Figura 96. Grupos de evaluadores de la PMO. Fuente: Adaptado de Software Value Ring (2019).

5.11.4. Evaluadores

En esta sección se registró a las personas que evaluarán las competencias de los miembros de la PMO. Esto lo podemos ver con mayor detalle en la figura 97.



Nombre ▲	Idioma	Grupo	Escala del grupo	Escala de relevancia	Relevancia del evaluador	Estado		
Jhon Ibarra	Español	Grupo Directivo	9	9	6,9%	Activo		
Juan Ibarra	Español	Grupo Directivo	9	90	69,2%	Activo		
KENNY NEIRA	Español	Miembros de la PMO	10	10	7,7%	Activo		
Renzo Merick	Español	Grupo Funcional	1	1	0,8%	Activo		
ROSA ZURITA	Español	Miembros de la PMO	10	10	7,7%	Activo		
SEELER ARTEAGA	Español	Miembros de la PMO	10	10	7,7%	Activo		

Figura 97. Evaluadores de la PMO. Fuente: Adaptado de Software Value Ring (2019).

5.11.5. Evaluaciones

Esto consistió en monitorear el estado del proceso de evaluación de competencias de los miembros del PMO, conocer la fecha en que se completó la última evaluación relacionada con el profesional y el plazo de vencimiento de estas evaluaciones considerando la duración del ciclo que se registró durante el proceso. Se consideró el plazo predeterminado de 12 meses.

Existen dos formas diferentes y muy prácticas de llevar a cabo la evaluación de competencias:

- 1) Se puede elegir a los evaluadores que desee y enviar un mensaje a su correo electrónico", para que reciban el enlace de la evaluación.

2) Se puede generar un enlace a la evaluación, luego enviar al evaluador a través de su correo electrónico personal o de otra forma deseada.

En esta investigación la evaluación fue enviada por correo electrónico, lo cual las personas a ser evaluados lo podemos ver graficado y con mayor detalle en la figura 98.



<input type="checkbox"/> Profesional a ser evaluado ▼	Cargo	Última Evaluación	Expiración	Estado	
<input type="checkbox"/> SEELER ARTEAGA	Asistente de la PMO	14/07/2019	329 días	● Concluida	  
<input type="checkbox"/> ROSA ZURITA	Analista de la PMO	14/07/2019	329 días	● Concluida	  
<input type="checkbox"/> KENNY NEIRA	Responsable de la PMO	14/07/2019	329 días	● Concluida	  

Figura 98. Profesionales a ser evaluados. Fuente: Adaptado de Software Value Ring (2019).

5.11.6. Asignación del equipo

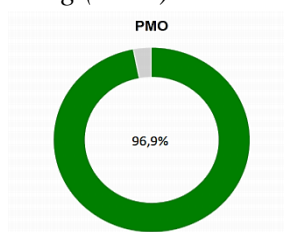
En esta sección se seleccionó la función y luego se asignó a las personas de acuerdo a sus habilidades. Luego se ordenó a los miembros del PMO más calificados con el fin de realizar cada una de las funciones de acuerdo con sus IAC (Índice de Adherencia a Competencias) personales. Aquellas competencias que no alcanzaron el valor máximo (4.0), se elabora planes de acción individuales para mejorar las competencias.

A continuación, se detalla el resultado de la asignación de equipos a cada función según competencia.

Los resultados detallados en la figura 99 muestran que la Contribución de la competencia a la función es efectiva ya que su índice es mayor al 90%.

Función	IAC
Proporcionar Metodología de Gestión de Proyectos	96,8 %
Gestionar Proyectos o Programas	96.8%
Proporcionar Herramientas y Sistemas de Información para la Gestión de Proyectos	98.8%
Gestionar Asignación de Recursos entre Proyectos	94.8%
Monitorear el Desempeño de la Cartera de Proyectos	95.5%
Gestionar los Cambios y Transformaciones Organizacionales	95.0%
Monitorear y Controlar Programas o Proyectos	96.8%
Promover la Gestión de Proyectos en la Organización	98.3%
Proporcionar Capacitación y Desarrollo de Competencias para Proyectos	99,5 %

Figura 99. IAC - Indicador de Adherencia a Competencia de la Función. Fuente: Adaptado de Software Value Ring (2019).



Indicador	Indicador de Adherencia a la Competencia de la PMO
Objetivo	Este indicador demuestra el nivel de idoneidad de las competencias de los profesionales asignados a cada función de la PMO.
Fórmula de Cálculo	$IAC_PMO = (\sum \text{Contribución efectiva de la competencia a la función} * \text{la relevancia de las mismas}) / (\text{N}^\circ \text{ de Competencias asignadas a cada función de la PMO})\%$
Cómo Medir	Identificar el promedio de la contribución de las a cada función de la PMO.
Actividades Relacionadas	Implementar el plan de desarrollo de competencias y habilidades blandas
Relevancia (%)	80%
Frecuencia en Mes	3
Objetivo Interno (%)	100
Objetivo Externo (%)	90

Figura 100. IAC - Indicador de Adherencia a la Competencia de la PMO. Fuente: Adaptado de Software Value Ring (2019).

Los resultados detallados en la figura 100 muestran un Índice de Adherencia a la PMO con un valor de 96.9%, esto indica que las competencias de los profesionales asignados a cada función son las adecuadas.

Los profesionales idóneos para el desarrollo de las funciones fueron asignados según sus competencias y el resultado obtenido muestra un alto Índice de Adherencia a las Competencias personales de cada profesional, esto indica la capacidad que posee el colaborador de ejecutar con éxito la función asignada, a continuación, se mostrará un ejemplo en la figura. Figura 101.

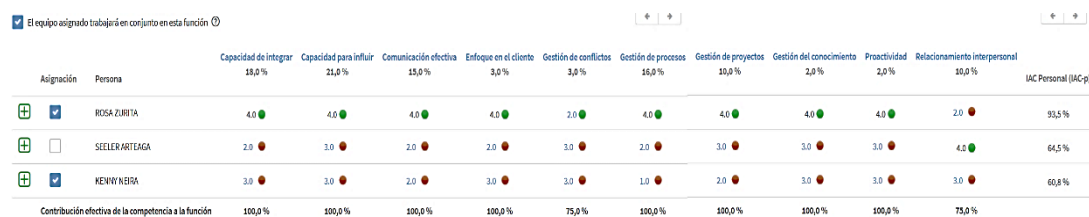


Figura 101. IAC - Indicador de Adherencia a Competencias Personales para la función “Proporcionar Metodologías de Gestión de Proyectos”. *Fuente: Adaptado de Software Value Ring (2019).*

5.11.7. Asignación de esfuerzo

En esta sección se asignó en diferentes roles a una persona de acuerdo a sus habilidades y disponibilidad, pero la suma del porcentaje de la asignación de la persona en las funciones no puede exceder el 100%.

Nombre	Posición	Total	Proporcionar Herramientas y Sistemas de Información para la Gestión de Proyectos	Proporcionar Capacitación y Desarrollo de Competencias para Proyectos	Gestionar los Cambios y Transformaciones Organizacionales	Proporcionar Metodología de Gestión de Proyectos	Monitorear y Controlar Programas o Proyectos	Gestionar Asignación de Recursos entre Proyectos	Monitorear el Desempeño de la Cartera de Proyectos	Gestionar Proyectos o Programas	Promover la Gestión de Proyectos en la Organización
KENINY NERIA	Responsable de la PMO	100,00 %	10,00 %	10,00 %	10,00 %	10,00 %	10,00 %	10,00 %	10,00 %	20,00 %	10,00 %
SEELER ARITEAGA	Asistente de la PMO	100,00 %		20,00 %	20,00 %			20,00 %	20,00 %		20,00 %
ROSA ZURITA	Analista de la PMO	100,00 %	20,00 %	10,00 %	10,00 %	10,00 %	10,00 %	10,00 %	10,00 %	10,00 %	10,00 %

Figura 102. Profesionales a ser evaluados. *Fuente: Adaptado de Software Value Ring (2019).*

5.12. Identificar la madurez de la PMO y Planificar su Evolución.

En esta sección se determinó los niveles de madurez actuales que la PMO tiene para realizar cada una de las funciones seleccionadas anteriormente. Así mismo, se estableció los niveles que la PMO desea lograr al término del plazo establecido.

Una vez que se han determinado los niveles de madurez actuales y deseados para la PMO, se determinó los planes de acción que deben implementarse para que la PMO alcance los niveles deseados. Además, se debe analizar el rendimiento actual de la PMO y cómo este puede cambiar si se ejecutan los planes de acción. Al terminar el período de evaluación de madurez de la PMO y comenzar un nuevo período, se debe realizar un seguimiento de la evolución del desempeño de la PMO mediante comparaciones.

En esta investigación como se está implementando la función el nivel de madurez NO se encuentra en ningún Nivel, sin embargo, se espera alcanzar el Nivel 1, que es el primer Nivel, para ello se plateo Planes de Acción que serán desarrollados para alcanzar este fin y posteriormente llegar hasta el nivel 4, siendo este el nivel donde la PMO llega a generar mayor valor a la organización.

Por ser primera evaluación aún no se cuenta con el resultado de desempeño de la madurez ni la tendencia histórica.

Enfoque	Función	Nivel Actual	Nivel deseado	Indicador de Madurez de la Función	Planes de Acción
Estratégico	Monitorear el Desempeño de la Cartera de Proyectos	Nueva Función.	Nivel 1	0%	-Brindar servicio a todos los proyectos de la cartera, siempre a solicitud de la Alta Dirección -Monitorear el desempeño de la cartera (tiempo y costo para cada proyecto), identifica problemas e informar formalmente a los patrocinadores de los proyectos.
	Monitorear el Desempeño de la Cartera de Proyectos	Nueva Función.	Nivel 1	0%	Participar periódicamente en la gestión del cambio en todas las actividades relacionadas con la PMO.
	Promover la Gestión de Proyectos en la Organización	Nueva Función.	Nivel 1	0%	-Involucrar a la organización con el proceso de sensibilización y promoción de las prácticas de gestión de proyectos. - Realizar planificación de actividades relacionadas con el servicio -Medir el nivel de madurez de la organización en la gestión de proyectos.
Táctico	Proporcionar Metodología de Gestión de Proyectos	Nueva Función.	Nivel 1	0%	-Implementar una metodología básica de Gestión de proyectos -Capacitar al personal en el uso de la PMO
	Proporcionar herramientas y sistemas de información para la gestión de proyectos	Nueva Función.	Nivel 1	0%	-Proporcionar herramientas de gestión de proyectos específicos entre sí, con funcionalidades básicas, alineadas con la metodología de gestión de proyectos de la organización. -Capacitar a los usuarios sobre el uso de la metodología.
	Gestionar Asignación de Recursos entre Proyectos	Nueva Función.	Nivel 1	0%	-Proporcionar servicio a la mayoría de los proyectos bajo el control de la PMO. -Gestionar la asignación de los recursos
	Proporcionar Capacitación y Desarrollo de Competencias para Proyectos	Nueva Función.	Nivel 1	0%	-Implementar un Plan de desarrollos de capacitación por el área de Recursos Humanos en conjunto con la PMO -Involucrar y concientizar al Departamento de Recursos Humanos y la Alta Dirección sobre la importancia de centralizar en la PMO todo el proceso de desarrollo de competencias en gestión de proyectos
Operacional	Monitorear y Controlar Programas o Proyectos	Nueva Función.	Nivel 1	0%	-Proporcionar Monitoreo y Control de los proyectos de mayor envergadura dentro de la Organización -Monitorear el desempeño de los proyectos, identifica problemas y reportar a los gestores de proyectos. Desarrollar planes de acción y no tiene autoridad para dirigir o resolver problemas
	Gestionar Proyectos o Programas	Nueva Función.	Nivel 1	0%	-Desarrollar actividades de planeamiento y control. -Comprometer a la organización en relación con los resultados esperados. -Especificar las buenas prácticas internacionales como referencia para los proyectos / programas. -Utilizar metodologías o sistemas de información / herramientas para la gestión de proyectos / programas.

Figura 103. Nivel de madurez de la PMO. Fuente: Adaptado de Software Value Ring (2019).

5.13. Calcular el ROI de la PMO

En esta sección, se evaluó el escenario financiero actual de la PMO, estableciendo los costos de la PMO, los valores y pérdidas de la cartera.

El valor Anual de la Cartera es de S/12'000,000, evidenciado en los Estados financiero de la Empresa, la pérdida de la cartera representa el 15% según lo indicado por la Gerencia lo cual representa el S/1'800,000 y el costo en que concurrirá la PMO es de S/ 151,500. Este documento se detalla en el anexo 14.

Tabla 16

Costos de la PMO

Descripción	Costo
Diseño de la PMO	S/. 50,000.00
Implementación de la PMO	
Dirección del proyecto	S/. 60,000.00
Ejecución del proyecto	
Instalación de la PMO	S/. 6,000.00
Gestión del cambio organizacional	S/. 15,500.00
Herramientas de la gestión de proyectos	S/. 20,000.00
Inversión Total	S/.151,500.00

Fuente: Elaboración Propia

Fecha de Referencia: Inicio 20/08/2019 Final 20/08/2020

Escenario Actual Escenario Actual - Problemas Escenario Actual - Funciones

Esta evaluación es para: PMO en implementación

Valor Anual de la Cartera
12000000

% Pérdida en la Cartera
15

Valor de la pérdida en la Cartera en Ciclos Anteriores
1.800.000,00

Costos Anuales de la PMO
151500

Figura 104. Evaluación del Escenario Actual. Fuente: Adaptado de Software Value Ring (2019).

Es importante establecer la fecha de inicio de la evaluación correcta y la fecha de término de la evaluación financiera de la PMO. Así también, se identificó los problemas a los que la organización se enfrenta y la estimación de pérdida que generan, así como la distribución de problema. En la figura 105 se detalla los problemas observados en la organización.

Fecha de Referencia: Inicio 20/08/2019 Final 20/08/2020



Escenario Actual		Escenario Actual - Problemas	
			
Borrar	Problemas observados en el ciclo actual ▲	Distribución de problema (%)	Estimación de la pérdida
<input type="checkbox"/>	Falta de competencias de gestión de proyectos	20	360.000,00
<input type="checkbox"/>	Falta de control de costes y tiempo	60	1.080.000,00
<input type="checkbox"/>	Falta de control de los subcontratistas	20	360.000,00
Totales		100,0%	1.800.000,00

Figura 105. Evaluación del Escenario Actual – Problemas. Fuente: Adaptado de Software Value Ring (2019).

Se utilizó los datos de madurez y las competencias inicialmente establecidas. Es primordial destacar que la capacidad del PMO es influenciada por el conjunto de funciones elegido por el PMO como los niveles de madurez del PMO y sus niveles de adherencia a la competencia influyen en la capacidad del PMO para recuperar las pérdidas que sustentan su existencia financiera. En la figura 106.se mostrará mayor detalle.

Escenario Actual		Escenario Actual - Problemas		Escenario Actual - Funciones	
Borrar	Funciones de la PMO en el ciclo actual ▼	Madurez del ciclo actual			Indicador de Adherencia a Competencias (%)
		Inicio	Final	Madurez	
<input type="checkbox"/>	Proporcionar Metodología de Gestión de Proyectos	Nueva funci ▼	Nivel 1 ▼	12.5%	96.8
<input type="checkbox"/>	Proporcionar Herramientas y Sistemas de Información para la Gestión de Proyectos	Nueva funci ▼	Nivel 1 ▼	12.5%	98.8
<input type="checkbox"/>	Proporcionar Capacitación y Desarrollo de Competencias para Proyectos	Nueva funci ▼	Nivel 1 ▼	12.5%	99.5
<input type="checkbox"/>	Promover la Gestión de Proyectos en la Organización	Nueva funci ▼	Nivel 1 ▼	12.5%	98.3
<input type="checkbox"/>	Monitorear y Controlar Programas o Proyectos	Nueva funci ▼	Nivel 1 ▼	12.5%	96.8
<input type="checkbox"/>	Monitorear el Desempeño de la Cartera de Proyectos	Nueva funci ▼	Nivel 1 ▼	12.5%	95.5
<input type="checkbox"/>	Gestionar Proyectos o Programas	Nueva funci ▼	Nivel 1 ▼	12.5%	98.1
<input type="checkbox"/>	Gestionar los Cambios y Transformaciones Organizacionales	Nueva funci ▼	Nivel 1 ▼	12.5%	95
<input type="checkbox"/>	Gestionar Asignación de Recursos entre Proyectos	Nueva funci ▼	Nivel 1 ▼	12.5%	94.8

Figura 106. Evaluación del Escenario Actual - Funciones. Fuente: Adaptado de Software Value Ring (2019).

El ciclo Actual de la PMO muestra el impacto de recuperación de pérdidas para el siguiente año que logrará la PMO en la cartera de Proyecto, así como la estimación de recuperación de dicha pérdida que asciende a un valor de S/ 151500.00, equivalente a un 41.6% de retorno a la inversión.

En la figura 108, se puede apreciar que las funciones Gestionar Proyectos y Programas (78%), la función Promover la gestión de Proyectos en la organización (81%),

Proporcionar Capacitación y Desarrollo de Competencias para Proyectos (95%) poseen alta probabilidad de recuperación de pérdida, mientras la función Proporcionar metodología de Gestión de Proyectos (6%) posee baja probabilidad de recuperación y las demás funciones no tienen probabilidad de recuperar pérdidas en la cartera.

Ciclo actual		
Valor ajustado de las pérdidas en la cartera	1.800.000,00	
Estimación total de recuperación de la pérdida	214.598,25	
ROI	41,6%	
Falta de competencias de gestión de proyectos		
Funcion	Probabilidad sugerida para recuperar la pérdida	Probabilidad ajusta para recuperar la pérdida
Gestionar Asignación de Recursos entre Proyectos	0,0%	0,0%
Gestionar los Cambios y Transformaciones Organizacionales	0,0%	0,0%
Gestionar Proyectos o Programas	78,0%	9,6%
Monitorear el Desempeño de la Cartera de Proyectos	0,0%	0,0%
Monitorear y Controlar Programas o Proyectos	0,0%	0,0%
Promover la Gestión de Proyectos en la Organización	81,0%	10,0%
Proporcionar Capacitación y Desarrollo de Competencias para Proyectos	95,0%	11,8%
Proporcionar Herramientas y Sistemas de Información para la Gestión de Proyectos	0,0%	0,0%
Proporcionar Metodología de Gestión de Proyectos	6,0%	0,7%
	Probabilidad máxima de recuperación de pérdida para el siguiente ciclo	11,8%
	Porcentaje de representación del problema para el siguiente ciclo	20,0%
	Valor estimado de la pérdida que se cuestiona	360.000,00
	Estimación de recuperación de pérdida	42.536,25

Figura 107. Resultado del Ciclo Actual. Fuente: Adaptado de Software Value Ring (2019).

5.14. Monitorear el Desempeño Estratégico de la PMO

En esta sección se debe revisar y monitorear el desempeño del PMO, lo que permite un monitoreo estratégico del desempeño de la organización, conectando gráficamente todos los pasos anteriores con el objetivo de garantizar la generación de valor para los stakeholders del PMO y la organización.

La Figura 108, muestra de forma detallada los indicadores de desempeño de la PMO, donde se observa que el indicador de adherencia a las expectativas de los interesados es media con un valor de (61.7%), el indicador de adherencia a la competencia de la PMO es alto con un valor de (96.9%) eso indica que los profesionales de la PMO poseen las competencias adecuadas, sobre el nivel de madurez de la PMO cuenta con

0% ya que las funciones son nuevas, el potencial de percepción de valor en el tiempo es sostenible y finalmente el Indicador de retorno a la Inversión (ROI) es de 41.6% lo cual es rentable.

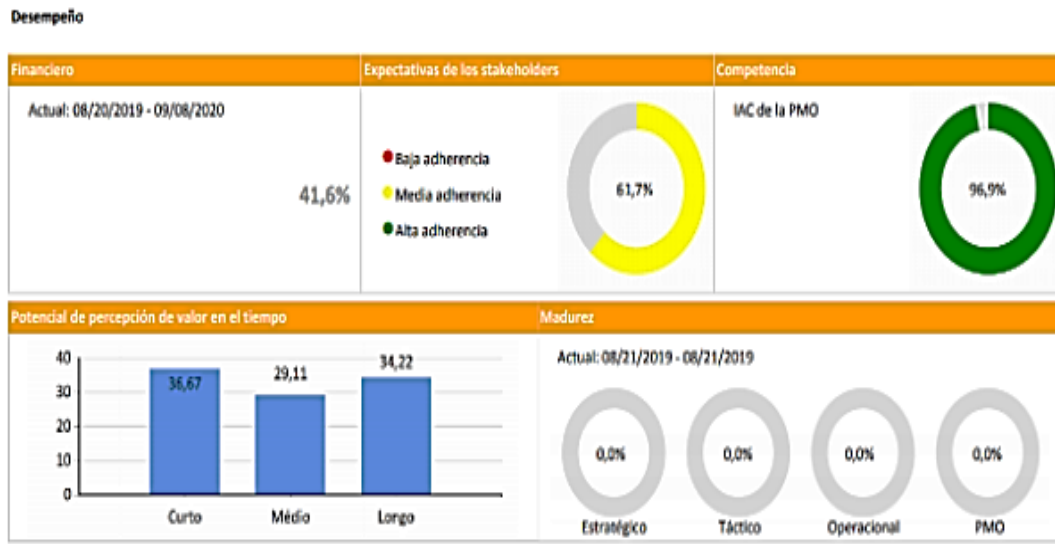


Figura 108. Monitoreo de la PMO. Fuente: Adaptado de Software Value Ring (2019).

CONCLUSIONES

PRIMERA	Los resultados señalan que la madurez organizacional se encuentra en el primer nivel de lenguaje común en un 63.64%, que significa que hay una necesidad de contar con un lenguaje común
SEGUNDA	Los resultados señalan que el proceso de estandarización se encuentra en el primer nivel de lenguaje común en un 72,7%, lo que significa que falta incentivar la implementación de procesos en función de los objetivos estratégicos de la organización, considerando a la comunicación como una herramienta necesaria para lograr la adherencia a los mismos.
TERCERA	Los resultados señalan que el proceso de medición se encuentra en el primer nivel de lenguaje común en un 63,6%, lo que quiere decir que se debe identificar las características de los procesos críticos con la finalidad de conocer las tendencias orientadas a satisfacer al cliente.
CUARTA	Los resultados señalan que el proceso de control se encuentra en el primer nivel de lenguaje común en un 72,7%, que implica la formulación de un plan de control de procesos con límites a fin de observar el proceso operativo dentro de las restricciones en el tiempo de la organización.
QUINTA	Los resultados señalan que el proceso de mejora continua se encuentra en el primer nivel de lenguaje común en un 72,7%, que implica integrar procesos que permitan acciones viables permanentemente de mejora continua para el desarrollo y logro de los objetivos estratégicos y la visión de la institución.

SEXTA	Los resultados del presente trabajo de investigación nos han permitido generar un plan de mejora que considera el diseño de una PMO a fin de elevar el nivel de madurez organizacional en la gestión de proyectos de la corporación JKyS S.A.C
--------------	--

RECOMENDACIONES

Al Gerente General de la Corporación JKYS S.A.C, se presenta el Plan de Mejora, de acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación.

BIBLIOGRAFÍA

- Arias Sánchez, N. (2015). *Diseño de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) para la empresa RINCCO S.A.S.* Maestría en Gerencia de Proyectos. Universidad EAFIT, Medellín, Colombia.
- Badillo, S. (2018). *Diseño de una metodología para la implementación de una oficina de gestión de proyectos en la compañía Fibernet Telecomunicaciones S.A.* Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD. Recuperado de: <https://stadium.unad.edu.co/preview/UNAD.php?url=/bitstream/10596/18924/1/60263777.pdf>
- Barrueto, F., Espinoza, H, Jara, I. (2011). *Implementación de una oficina de dirección de proyectos (PMO) en el área de sistemas de una empresa retail peruana.* Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC). Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10757/622697>
- Betancourt, C., Pinzón, I. y Santiago, J. (2014). Experiencias de Implementación de PMO en empresas de la ciudad de Medellín. *EIA*, 133-144.
- Caballero, D. (2017). *Implantación de la Oficina de Gestión de Proyectos PMO de TI en una empresa de Telecomunicaciones bajo el enfoque metodológico PMI – PMBOK.* Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Recuperado de http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/6577/Caballero_md.pdf?sequence=1
- Calderón, J. (2012). *Propuesta para la creación de una oficina de gestión de proyectos (PMO) en FONADE.* Universidad EAN. Colombia. Recuperado de

<http://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/3840/CalderonJose2013.pdf?sequence=3>

Cooke-Davies, T. (2004). *Maturity and measurement: what are the relevant questions about maturity and metrics for a project-based organization to ask, and what do they imply for project management research?* PMI® Research Conference: Innovations, London, England. Newtown Square, PA: Project Management Institute.

Correa, Á. y Mariotte, Z. (2016). *Propuesta de Diseñar una oficina de gerencia de proyectos (PMO) en la empresa JAV Construcciones y Proyectos*. Universidad de Cartagena, Cartagena, Colombia.

Dávila, W. (2013). *Implementación de la Oficina de Gestión de Proyectos en una empresa de distribución eléctrica estatal*. Tesis de Master en Diseño, Gestión y Dirección de Proyectos. Universidad de Piura. Facultad de Ingeniería. Piura, Perú.

Fahrenkrog, S. (2004). *OPM3's knowledge foundation and implementation of OPM3*. PMI® Global Congress 2004—EMEA, Prague, Czech Republic. Newtown Square, PA: Project Management Institute.

Fenech, B. y Dovey, K. (2005). *Evaluating project management maturity models: an analysis of business needs*. PMI® Global Congress 2005—Asia Pacific, Singapore. Newtown Square, PA: Project Management Institute.

Fernández, S. (2014). *Diseño De Una PMO Para El Área De Tecnología De La Información TI De Magnum Logistics S.A. Bajo Los Estándares Del PMI*. Universidad EAFIT, Medellín, Colombia. Recuperado de

https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/8032/Santiago_FernandezLondo%C3%B1o_2014.pdf?sequence=2

Guerrero, D., Julca, M., Cateriano, C., Morales, A., Ruiz, D., y Terán, R. (2012).

Propuesta Para La Implementación De Una Oficina De Proyectos- PMO.

Universidad de Piura, Piura, Perú. Recuperado de:

<https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/2349/PYT%20Informe%20Final%20PMO%20Olympic%20v1.pdf?sequence=1>

González, M. y Johonston, F. (2007). *Diseño de una project management office (pmo)*

para Methanex Chile Limited. Universidad de Chile. Recuperado de

<http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/111268/Dise%C3%B1o%20de%20una%20project%20management%20office%20%28PMO%29%20para%20methanex%20Chile%20limited.pdf?sequence=4>

Hurtado, J. (2010). *Metodología de la Investigación (4a ed.)*. Caracas: Quirón Ediciones.

Hoyos, A. (2019). *Taller de (Re) Diseño de PMO usando PMO value ring y certificación PMOCP.*

Iqbal, S. (2005). *A unified strategic view of organizational maturity*. PMI® Global Congress 2005—EMEA, Edinburgh, Scotland. Newtown Square, PA: Project Management Institute.

Jugdev, K. y Thomas, J. (2002). Project management maturity models: the silver bullets of competitive advantage? *Project Management Journal*, 33(4), 4–14.

- Jiménez, J. (2018). *Implementación de una PMO bajo el estándar del PMBOK en el Sub Área de Infraestructura de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco S.A.* Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC), Lima, Perú. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10757/624258>
- Jiménez, B., Carlos, C., Zapata, R., Renato, O. y Construcción, D. (2017). *Desarrollo e implementación de una oficina de dirección de proyectos (PMO). Caso: Empresa Constructora Barba Ingenieros SAC.* Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC). Recuperado de <http://hdl.handle.net/10757/622799>
- Kendall, G. y Rollins, S. (2003). *Advanced Project Portfolio Management and PMO: Multiplying ROI at Warp Speed.* Boca Raton, Fl.: J. Ross Publishing, Inc.
- Kerzner, H. (2003). *Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling.* (8va edición). New York: John Wiley & Sons Inc. Recuperado de: <https://books.mec.biz/tmp/books/55F1OL4WQC7HL2OBCGHS.pdf>
- Lawson, E. y Price, C. (2003). *"La psicología de la gestión del cambio"*. McKinsey Quarterly. Recuperado de <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-psychology-of-change-management>
- López, I. y Toledo, S. (2015). *Diseño de una PMO para la Compañía GTD FLYWAN.* Universidad EAFIT, Medellín, Colombia. Recuperado de https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/11691/LopezGiraldo_IvanDario_ToledoFranco_SantiagoAlberto_2016.pdf?sequence=2&isAllowed=y

- Merla, E. (2005). *From zero to PMO in thirty days*. PMI® Global Congress 2005—Latin America, Panama City, Panama. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
- Pinto, A. (2013). *Is your PMO what it should be? a model to define which functions a PMO should perform, taking into consideration the expected benefits of its clients*. Paper presented at PMI® Global Congress 2013—North America, New Orleans, LA. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
- Pinto, A. (2016). *How to Make Your PMO Succeed: Transforming Experience into Remarkable Vale*. Paper presented at PMI® Global Congress 2016—EMEA, Barcelona, Spain. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
- PMI. (2017). *La guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK)* / Project Management Institute. Sexta Edición. Pennsylvania EEUU: *Project Management Institute, Inc.*
- PMI. (2019). *Learn About PMI*. Recuperado de <https://americalatina.pmi.org/latam/aboutus/whatispmi.aspx>
- PMI. (2013). *PMO Frameworks*. Recuperado de <https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/pmo-frameworks.pdf>
- PMI. (2003). *Organizational project management maturity model, (OPM3) Knowledge foundation*. Newtown Square, PA: Project Management Institute
- Salazar, A. (2016). *Propuesta para el diseño e implementación de una PMO (Oficina de Dirección de Proyectos) en la empresa Transmisiones ITDA*. Colombia.

- Universidad para la Cooperación Internacional (UCI). Costa Rica. Recuperado de <http://www.uci.ac.cr/Biblioteca/Tesis/PFGMAP1516.pdf>
- Torres, V. (2017). *PMO: una decisión estratégica para alcanzar las metas de la organización*. Conexión ESAN.
- Valdivia, G. (2019). *Cámara Peruana de la Construcción*. Perú: proyectan crecimiento del sector construcción en 6,22% en 2019 por impulso de la inversión privada.
- Weiss, B. (2018). *ACTIVE PMO*. Recuperado de <http://www.activepmo.com/blog/que-es-una-oficina-de-gestion-de-proyectos-pmo-y-es-necesaria/>
- Zuttion, E. A. (2004). *Implementación de una oficina de control de proyectos: Implementation of a project control office*. Paper presented at PMI® Global Congress 2004—Latin America, Buenos Aires, Argentina. Newtown Square, PA: Project Management Institute. Recuperado de: <https://www.pmi.org/learning/library/implementation-project-control-office-1858>

ANEXOS

Anexo 1: Grado de Madurez Organizacional en la Gestión de Proyectos de la Corporación JKYS S.A.C- 2019: Propuesta de Diseño de una Project Management Office (PMO)

PROBLEMAS	OBJETIVOS	VARIABLE	METODOLOGÍA
PROBLEMA GENERAL ¿Cuál es el nivel de madurez organizacional en la gestión de proyectos de la corporación JKYS S.A.C- 2019 y que propuesta de mejora generaría con los resultados? PREGUNTAS ESPECÍFICAS 1. ¿Cuál es el nivel de los procesos de estandarización en la gestión de proyectos de la corporación JKYS S.A.C- 2019? 2. ¿Cuál es el nivel de los procesos de medición en la gestión de proyectos de la corporación JKYS S.A.C - 2019? 3. ¿Cuál es el nivel de los procesos de control en la gestión de proyectos de la corporación JKYS S.A.C - 2019? 4. ¿Cuál es el nivel de los procesos de mejora continua en la gestión de proyectos de la corporación JKYS S. A.C - 2019? 5. ¿Cuál es propuesta de mejora que generaría con los resultados obtenidos de acuerdo al nivel de madurez organizacional en la gestión de proyectos de la corporación JKYS S.A.C- 2019?	OBJETIVO GENERAL Determinar el nivel de madurez organizacional en la gestión de proyectos de la corporación JKYS S.A.C- 2019 y diseñar una propuesta de mejora. OBJETIVOS ESPECÍFICOS 1. Identificar el nivel de los procesos de estandarización en la gestión de proyectos de la corporación JKYS S.A.C- 2019 2. Describir el nivel de los procesos de medición en la gestión de proyectos de la corporación JKYS S.A.C- 2019 3. Identificar el nivel de los procesos de control en la gestión de proyectos de la corporación JKYS S.A.C- 2019 4. Describir el nivel de los procesos de mejora continua en la gestión de proyectos de la corporación JKYS S.A.C- 2019 5. Formular de acuerdo a los resultados una propuesta de diseño de una Project Management Office (PMO)	Variable: Grado de madurez organizacional	Enfoque: Cuantitativo Tipo: Descriptiva Diseño: No experimental Población: 11 profesionales Técnica: Encuesta

Anexo 2: Acta de constitución del nivel de madurez

NOMBRE DEL PROYECTO	SIGLAS DEL PROYECTO
EVALUACIÓN DEL NIVEL DE MADUREZ EN LA CORPORACIÓN JKYS	ENMC - 01
DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO:	
Se evaluará el nivel de madurez en gerencia de proyectos que tiene la organización (corporación JKYS SAC.) de acuerdo a las mejores prácticas establecidas en el estándar del OPM3 y trazar un plan de mejora hacia el logro de una cultura de gerencia de proyectos en la organización y la generación de valor. La evaluación está compuesta de una serie de mejores prácticas que permitirá identificar los puntos de dolor de la empresa.	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Fase I - Inicio <ul style="list-style-type: none"> ■ Plan de trabajo <ul style="list-style-type: none"> ● Definición y consenso con equipo del esquema de trabajo ● Definición del alcance de la evaluación. ● Identificar áreas y stakeholders de la organización - Matriz de encuestas inicial ● Seleccionar métodos de levantamiento de información ● Revisar preparar las encuestas basadas en el cuestionario OPM3 ● Reserva de salas para Encuestas ● Definición de medios de comunicación ● Cerrar Agendas para Encuestas ● Enviar invitaciones para Encuestas y reunión de Kickoff ● Envío de Encuestas ● Definición de la matriz de riesgos ● Completar matriz de riesgos y comunicaciones ● Entrega matriz riesgos ■ Hito: Entrega de las encuestas ■ Presentación de Kickoff <ul style="list-style-type: none"> ● Definir contenido ● Elaborar presentación Kickoff ● Realizar presentación Kickoff ■ Hito: Presentación Kickoff ➤ Fase II - Diagnóstico / Evaluación de Madurez <ul style="list-style-type: none"> ■ Actividades Onsite <ul style="list-style-type: none"> ● Recepcionar encuestas ● Soporte a las interrogantes que se puedan presentar ■ Consolidación de Resultados <ul style="list-style-type: none"> ● Tabular Resultados ● Consolidar y confirmar hallazgos ● Documentar fortalezas y debilidades ● Consolidar informe / Identificar nivel de madurez inicial ● Conclusiones / Recomendaciones ■ Hito: Reporte del Nivel de madurez <p>La evaluación se realizará en las instalaciones de la Corporación JKYS.</p>	
DEFINICIÓN DEL PRODUCTO DEL PROYECTO:	
Iniciamos definiendo nuestra muestra para proceder con las encuestas y definir el porcentaje de madurez de la Corporación JKYS SAC.	

DEFINICIÓN DE REQUISITOS DEL PROYECTO:

Se realizará el estudio y la definición en porcentaje de:

- Grupo de procesos (inicio, planificación, ejecución, monitoreo y control y cierre).
- Proceso de mejora (estandarizar, controlar, medir y mejorar).
- Área de conocimiento (gestión de la integración del proyecto, gestión del alcance del proyecto, gestión del tiempo del proyecto, gestión de los costos del proyecto, gestión de la calidad del proyecto, gestión de los recursos humanos del proyecto, gestión de las comunicaciones del proyecto, gestión de los riesgos del proyecto, gestión de las adquisiciones del proyecto, gestión de los interesados del proyecto)

OBJETIVOS DEL PROYECTO:

CONCEPTO	OBJETIVOS	CRITERIO DE ÉXITO
1. ALCANCE	Definir el nivel de madurez	Definir una madurez inicial
2. TIEMPO	Concluir el proyecto en el plazo solicitado por el cliente.	Concluir el proyecto en el plazo de 1 mes
3. COSTO	Cumplir con el presupuesto estimado de S/. 6,500.00	No exceder el presupuesto del proyecto.

FINALIDAD DEL PROYECTO:

Definir la madurez de la organización en el tiempo y costo definido

JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO:

Obtener información de las áreas de la organización
 Definir el nivel de madurez de la organización
 Definir las fortalezas
 Definir debilidades

DESIGNACIÓN DEL PROJECT MANAGER DEL PROYECTO.

NOMBRE	Kenny Disney Neira Neira	NIVELES DE AUTORIDAD
REPORTAA	Juan Ibarra Cabello	C.E.O. CORPORACIÓN JKYS SAC
SUPERVISORA	Rosa Elvira Zurita Neira Raúl Pinto Velasquez Jhonatan Seeler Antonio Arteaga Rojas Jhon Anthony Ibarra Fierro	Apoyo para la ejecución de la oficina de proyectos

CRONOGRAMA DE HITOS DEL PROYECTO.

HITO O EVENTO SIGNIFICATIVO	FECHA PROGRAMADA
Inicio	10/01/2019
Plan de trabajo	10/01/2019
Entrega de encuestas	27/01/2019
Definición de kick off	28/01/2019
Presentación de kick off	31/01/2019
Diagnóstico/evaluación de madurez	01/02/2019
Actividad onsite	01/02/2019
Consolidación de resultados	06/02/2019
Reporte de nivel de madurez	08/02/2019

EQUIPO DEL PROYECTO	
<i>Integrante</i>	<i>ROL QUE DESEMPEÑA</i>
Kenny Disney Neira Neira	Project manager
Rosa Elvira Zurita Neira	Asistente de project manager
Raúl Pinto Velasquez	Asistente de project manager
Jhonatan Seeler Antonio Arteaga Rojas	Asistente de project manager
Jhon Anthony Ibarra Fierro	Asistente de project manager

PRINCIPALES AMENAZAS DEL PROYECTO (<i>RIESGOS NEGATIVOS</i>).
<ul style="list-style-type: none"> • La poca participación e interés de los involucrados puede generar el retraso en la programación completa y ello impacta directamente en la etapa del proyecto. • No entregar las entrevistas realizadas a tiempo generaría un estancamiento en el análisis de los datos y esto generaría un impacto negativo en la elaboración del informe final de diagnóstico de madurez de la organización. • Generar cambios no programados por parte de las gerencias ocasiona una descoordinación y por ende pérdida de información para el desarrollo del diagnóstico del proyecto completo. • Generar poca información en las entrevistas, generará impacto en el desarrollo del informe de diagnóstico y resultado en el puntaje de la evaluación de madurez. • No dar conformidad a los entregables en el tiempo planificado generará un impacto negativo en la culminación del proyecto.

LISTA DE INTERESADOS.
Juan Ibarra Johan Manrique Isabel Zabala Jhon Ibarra Seeler Arteaga Luis Sánchez Oscar de Almeida Hugo Ibarra Rosa Zurita Renzo Merick Sandy Ibarra

PRESUPUESTO PRELIMINAR DEL PROYECTO.	
<i>CONCEPTO</i>	<i>MONTO</i>
Kenny Disney Neira Neira	S/. 3,100.00
Raúl Pinto Velásquez	S/. 3,100.00
Materiales De Escritorio	S/. 300.00

ENFOQUE DE TRABAJO:
<p>El equipo tiene conocimiento de los objetivos del proyecto, los entregables y las responsabilidades en el proyecto.</p> <ul style="list-style-type: none"> • El equipo de proyecto se debe de reunir para definir el alcance y la forma de trabajo del proyecto • Se identifican los documentos necesarios para la gestión del proyecto. • Se realizarán reuniones semanales del equipo del proyecto para determinar el estado de este. • Se verificarán los entregables del proyecto y el cumplimiento de estos de acuerdo al cronograma.

REVISIONES DE GESTIÓN:			
<i>TIPO DE REVISIÓN DE GESTIÓN</i>	<i>CONTENIDO</i>	<i>EXTENSIÓN O ALCANCE</i>	<i>OPORTUNIDAD</i>
Reuniones de coordinaciones del equipo de proyecto	Revisión de pendientes de reunión anterior. Presentación de resultados.	Las reuniones estarán a cargo del director de proyecto. Se informará el estado de los pendientes del proyecto. Se establecerá las actividades a realizar.	Reunión convocada a solicitud del director del proyecto.
Comunicaciones informales	solicitar el avance del proyecto de acuerdo al cronograma establecido	conocer a detalle el avance del proyecto	Programadas al inicio del día.

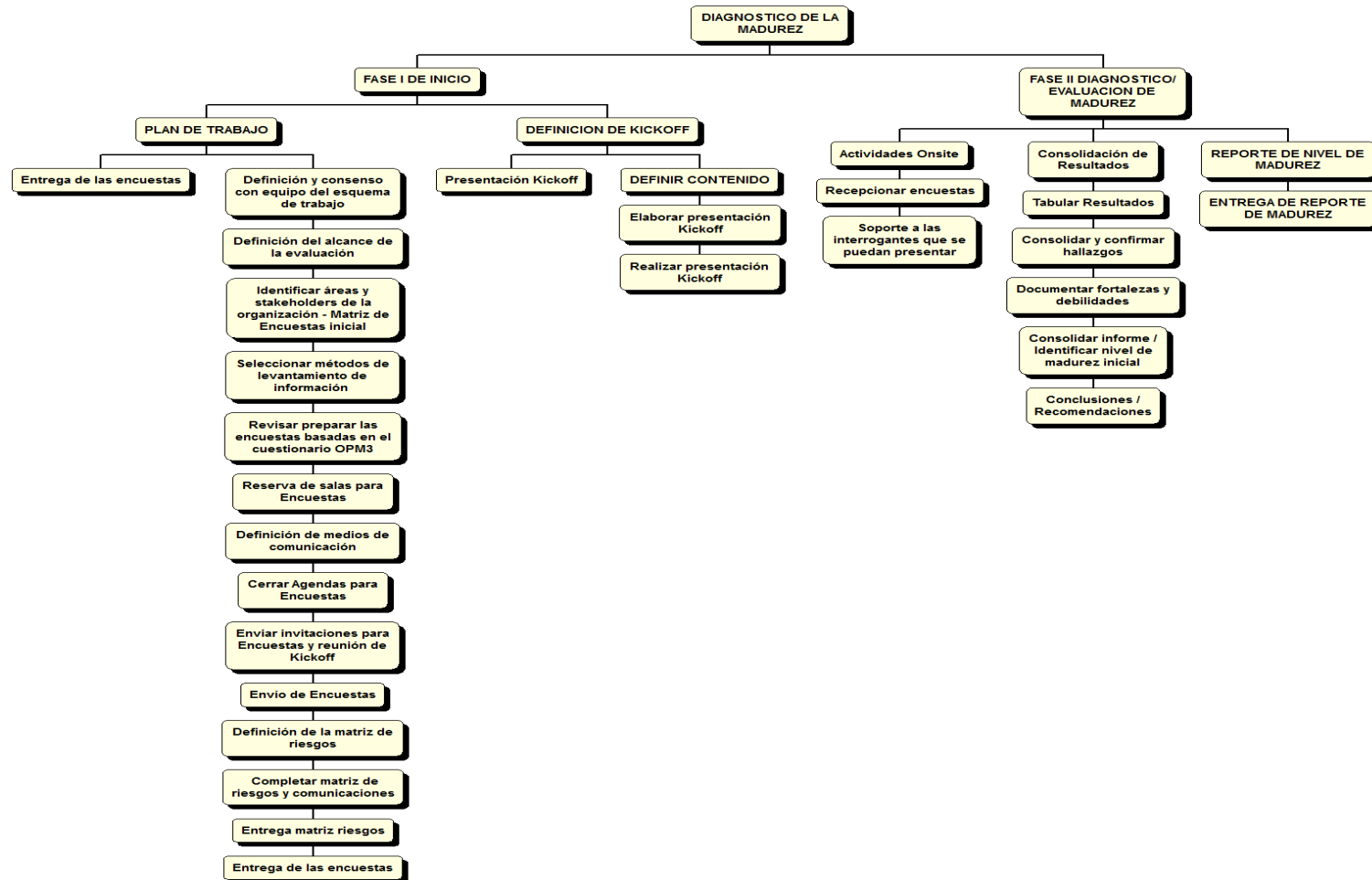
SPONSOR QUE AUTORIZA EL PROYECTO.			
<i>NOMBRE</i>	<i>EMPRESA</i>	<i>CARGO</i>	<i>FECHA</i>
KARINA IBARRA	Corporación JKYS	GERENTE GENERAL	05/01/2019

CÓDIGO DEL RIESGO		AMENAZA / OPORTUNIDAD	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	CAUSA RAÍZ	TRIGGER	ENTRADA DE AFFECTADO II	PROBABILIDAD POR IMPACTO TOTAL	TIPO DE RIESGO	RESPONSABLE DEL RIESGO	REPUERTAS PLANIFICADAS	TIPO DE REPUESTA	RESPONSABLE DE LA REPUESTA	FECHA PLANIFICADA	PLAN DE CONTINGENCIA
ROO1	AMENAZA	La poca participación e interés de los involucrados puede generar el retraso en la programación completa y ello impacta directamente en la etapa del proyecto.	Desconocimiento del proyecto no hubo una buena comunicación sobre el proyecto	Tasa de confirmación menor al 80% en cada una de las interacciones al 30/01	Diagnóstico del nivel de madurez	Media - Alto 2 x 3 = 6	ALTO	Raul Pinto	Monitoreo y control interno de invitaciones, junto con comunicación directa con invitados para conocer su conocimiento del proyecto y motivo de no asistencia.	Mitigar	Kenny Neira	30/01 hasta el 02/02	Realizar un plan de comunicación con los involucrados	
ROO2	AMENAZA	No entregar las entrevistas realizadas a tiempo generaría un estancamiento en el análisis de los datos y esto generaría un impacto negativo en la elaboración del informe final de diagnóstico de madurez de la organización	Falta de comunicación del cronograma de elaboración y ejecución del proyecto	Documentos no recibidos al 100% al 03/02	Diagnóstico del nivel de madurez	Media - Media 2 x 3 = 6	ALTO	Raul Pinto	Compromiso de entrega de documentación requerida en las fechas planificadas	Mitigar	Kenny Neira	hasta el 03/02	El jefe de proyecto asume el rol de responsable del compromiso de los participantes en la entrega de las encuestas	
ROO3	AMENAZA	Generar cambios no programados por parte de las gerencias ocasiona una descoordinación y por ende pérdida de información para el desarrollo del diagnóstico del proyecto completo.	Mala coordinación de los tiempos de los involucrados	Cancelación de reuniones 2 días antes del desarrollo de la entrevista.	Informe de Diagnóstico.	Alta - Alta 3 x 3 = 9	ALTO	Rosa Zurita	Confirmación de agenda 2 días antes del desarrollo de la reunión.	Mitigar	Jhon Ibama	16/01	Realizar encuestas abiertas	
									Empleo de espacios libres en cronograma	Mitigar	Jhonatan Anteaga	16/01		
ROO4	AMENAZA	Generar poca información en las entrevistas, generará impacto en el desarrollo del informe de diagnóstico y resultado en el puntaje de la evaluación de madurez.	Poco interés del personal involucrado	Retrasos en 1 día en fechas comprometidas para entrega de evidencias.	Informe de Diagnóstico.	Alta - Alta 3 x 3 = 9	ALTO	Raul Pinto	Se construye cronograma de entrega de evidencias con tipo de evidencia - responsable - fecha entrega y estatus.	Mitigar	Jhonatan Anteaga	04/02	El sponsor comunicará a los involucrados.	
									Se efectúa seguimiento diario en la entrega de la evidencia comprometida	Mitigar	Jhon Ibama	27/01 hasta el 05/01		
ROO5	AMENAZA	No dar conformidad a los entregables en el tiempo planificado generará un impacto negativo en la culminación del proyecto.	Incumplimiento en el tiempo de entrega de los documentos por parte de los evaluadores.	Retrasos en entrega parcial de documentos según hitos de control internos, superior a 1 día.	Informe de Diagnóstico.	Media - Media 2 x 2 = 4	MEDIO	Raul Pinto	Definición de hitos de control internos por entregas parciales de documentos.	Mitigar	Kenny Neira	hasta el 26/01	Coordinar con los colaboradores del proyecto para el cumplimiento de los documentos	

Anexo 4: Gestión de comunicaciones del nivel de madurez

MEDIO	AUDIENCIA	RESPONSABLE	FRECUENCIA	I - Antes del diagnóstico					II - Durante diagnóstico OPM3	III- Entrega de reportes de nivel de madurez
				P1	P2	P3	P4	P5	S1	S4
				1/10/2019	1/12/2019	1/12/2019	1/31/2019	1/31/2019	1/31/2019	2/8/2019
Correo electrónico	Involucrados en general	Jhon Ibarra	Según se requiera	Anuncio del diagnóstico del nivel de madurez ¿Qué beneficios obtiene la organización al tener un diagnóstico del nivel de madurez?	ENVÍO DE INVITACIONES ENTREVISTAS Y KICKOFF	ENVÍO DE INVITACIONES ENTREVISTAS Envío de todas las encuestas online	¿Para qué se utilizarán los resultados del diagnóstico? ¿Con quién me comunico, si tengo dudas?	Recordatorio Kickoff de proyecto Recordatorio de entrevistas	Anuncio: comienza el diagnóstico en la organización	Siguientes pasos: Consolidar y confirmar hallazgos
Reuniones presenciales	Todos los involucrados	Kenny Neita	Según convenga						Kickoff de proyecto	Reporte de Nivel de Madurez

Anexo 5: EDT del nivel de madurez



Anexo 6: Cronograma del nivel de madurez

Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin
<u>DIAGNOSTICO DE MADUREZ</u>	32.13 días	jue 1/10/19	dom 2/10/19
<u>Fase I - Inicio</u>	22 días	jue 1/10/19	jue 1/31/19
Plan de trabajo	17 días	jue 1/10/19	sáb 1/26/19
Definición y consenso con equipo del esquema de trabajo	1 día	jue 1/10/19	jue 1/10/19
Definición del alcance de la evaluación.	1 día	vie 1/11/19	vie 1/11/19
Identificar áreas y stakeholders de la organización - Matriz de Encuestas inicial	2 días	sáb 1/12/19	dom 1/13/19
Seleccionar métodos de levantamiento de información	1 día	lun 1/14/19	lun 1/14/19
Revisar preparar las encuestas basadas en el cuestionario OPM3	1 día	mar 1/15/19	mar 1/15/19
Reserva de salas para Encuestas	1 día	mié 1/16/19	mié 1/16/19
Definición de medios de comunicación	1 día	jue 1/17/19	jue 1/17/19
Cerrar Agendas para Encuestas	1 día	vie 1/18/19	vie 1/18/19
Enviar invitaciones para Encuestas y reunión de Kickoff	3 días	sáb 1/19/19	lun 1/21/19
Envío de Encuestas	2 días	mar 1/22/19	mié 1/23/19
Definición de la matriz de riesgos	1 día	jue 1/24/19	jue 1/24/19
Completar matriz de riesgos y comunicaciones	1 día	vie 1/25/19	vie 1/25/19
Entrega matriz riesgos	1 día	sáb 1/26/19	sáb 1/26/19
Entrega de las encuestas	1 día	dom 1/27/19	dom 1/27/19
Definición de Kickoff	3 días	lun 1/28/19	mié 1/30/19
Definir contenido	1 día	lun 1/28/19	lun 1/28/19
Elaborar presentación Kickoff	1 día	mar 1/29/19	mar 1/29/19
Realizar presentación Kickoff	1 día	mié 1/30/19	mié 1/30/19
Presentación Kickoff	1 día	jue 1/31/19	jue 1/31/19
<u>Fase II - Diagnóstico / Evaluación de Madurez</u>	7 días	vie 2/1/19	jue 2/7/19
Actividades Onsite	2 días	vie 2/1/19	sáb 2/2/19
Recepcionar encuestas	1 día	vie 2/1/19	vie 2/1/19
Soporte a las interrogantes que se puedan presentar	1 día	sáb 2/2/19	sáb 2/2/19
Consolidación de Resultados	5 días	dom 2/3/19	jue 2/7/19
Tabular Resultados	1 día	dom 2/3/19	dom 2/3/19
Consolidar y confirmar hallazgos	1 día	lun 2/4/19	lun 2/4/19
Documentar fortalezas y debilidades	1 día	mar 2/5/19	mar 2/5/19
Consolidar informe / Identificar nivel de madurez inicial	1 día	mié 2/6/19	mié 2/6/19
Conclusiones / Recomendaciones	1 día	jue 2/7/19	jue 2/7/19
Reporte del Nivel de madurez	1 día	vie 2/8/19	vie 2/8/19

Anexo 7: Cuestionarios del nivel de madurez – Gestión de proyectos

	PROCESO ESTANDARIZAR
ET01	Su organización Estandariza el proceso "Desarrollar Acta de Constitución del Proyecto".
ET02	Su organización Estandariza el proceso "Desarrollar Plan de Dirección del Proyecto".
ET03	Su organización Estandariza el proceso "Dirigir y gestionar el Trabajo del Proyecto".
ET04	Su organización Estandariza el proceso "Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto".
ET05	Su organización Estandariza el proceso "Realizar Control Integrado de Cambios del Proyecto".
ET06	Su organización Estandariza el proceso "Cierre de Proyecto o Fase".
ET07	Su organización Estandariza el proceso "Planificar la Gestión del Alcance del Proyecto".
ET08	Su organización Estandariza el proceso "Recopilar Requerimientos del Proyecto".
ET09	Su organización Estandariza el proceso "Definir el Alcance del Proyecto".
ET10	Su organización Estandariza el proceso "Crear la WBS del Proyecto".
ET11	Su organización Estandariza el proceso "Validar el Alcance del Proyecto".
ET12	Su organización Estandariza el proceso "Controlar el Alcance del Proyecto".
ET13	Su organización Estandariza el proceso "Planificar la Gestión del Cronograma del Proyecto".
ET14	Su organización Estandariza el proceso "Definir las Actividades del Proyecto".
ET15	Su organización Estandariza el proceso "Secuenciar las Actividades del Proyecto".
ET16	Su organización Estandariza el proceso "Estimar los Recursos de las Actividades del Proyecto".
ET17	Su organización Estandariza el proceso "Estimar la Duración de las Actividades del Proyecto".
ET18	Su organización Estandariza el proceso "Desarrollar el Cronograma del Proyecto".
ET19	Su organización Estandariza el proceso "Controlar el Cronograma del Proyecto".
ET20	Su organización Estandariza el proceso "Planificar la Gestión de Costos del Proyecto".
ET21	Su organización Estandariza el proceso "Estimar los Costos del Proyecto".
ET22	Su organización Estandariza el proceso "Determinar el Presupuesto del Proyecto".
ET23	Su organización Estandariza el proceso "Control de Costos del Proyecto".
ET24	Su organización Estandariza el proceso "Planificar la Gestión de la Calidad del Proyecto".
ET25	Su organización Estandariza el proceso "Realizar el Aseguramiento de la Calidad del Proyecto".
ET26	Su organización Estandariza el proceso "Controlar la Calidad del Proyecto".

PROCESO ESTANDARIZAR	
ET27	Su organización Estandariza el proceso "Planificar la Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto".
ET28	Su organización Estandariza el proceso "Adquirir el Equipo del Proyecto".
ET29	Su organización Estandariza el proceso "Desarrollar el Equipo del Proyecto".
ET30	Su organización Estandariza el proceso "Dirigir el Equipo del Proyecto".
ET31	Su organización Estandariza el proceso "Planificar la Gestión de las Comunicaciones del Proyecto".
ET32	Su organización Estandariza el proceso "Gestionar las Comunicaciones del Proyecto".
ET33	Su organización Estandariza el proceso "Controlar las Comunicaciones del Proyecto".
ET34	Su organización Estandariza el proceso "Planificar la Gestión de los Riesgos del Proyecto".
ET35	Su organización Estandariza el proceso "Identificar los Riesgos del Proyecto".
ET36	Su organización Estandariza el proceso "Realizar el Análisis Cualitativo a los Riesgos del Proyecto".
ET37	Su organización Estandariza el proceso "Realizar el Análisis Cuantitativo a los Riesgos del Proyecto".
ET38	Su organización Estandariza el proceso "Planificar la Respuesta a los Riesgos del Proyecto".
ET39	Su organización Estandariza el proceso "Controlar los Riesgos del Proyecto".
ET40	Su organización Estandariza el proceso "Planificar la Gestión de Adquisiciones del Proyecto".
ET41	Su organización Estandariza el proceso "Efectuar las Adquisiciones del Proyecto".
ET42	Su organización Estandariza el proceso "Controlar las Adquisiciones del Proyecto".
ET43	Su organización Estandariza el proceso "Cerrar las Adquisiciones del Proyecto".
ET44	Su organización Estandariza el proceso "Identificar a los Interesados del Proyecto".
ET45	Su organización Estandariza el proceso "Planificar la Gestión de los Interesados del Proyecto".
ET46	Su organización Estandariza el proceso "Gestionar la Participación de los Interesados del Proyecto".
ET47	Su organización Estandariza el proceso "Controlar la Participación de los Interesados del Proyecto".

PROCESO MEDIR	
MD01	Su organización Mide el proceso "Desarrollar Acta de Constitución del Proyecto".
MD02	Su organización Mide el proceso "Desarrollar Plan de Dirección del Proyecto".
MD03	Su organización Mide el proceso "Dirigir y gestionar el Trabajo del Proyecto".
MD04	Su organización Mide el proceso "Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto".
MD05	Su organización Mide el proceso "Realizar Control Integrado de Cambios del Proyecto".
MD06	Su organización Mide el proceso "Cierre de Proyecto o Fase".
MD07	Su organización Mide el proceso "Planificar la Gestión del Alcance del Proyecto".
MD08	Su organización Mide el proceso "Recopilar Requerimientos del Proyecto".
MD09	Su organización Mide el proceso "Definir el Alcance del Proyecto".
MD10	Su organización Mide el proceso "Crear la WBS del Proyecto".
MD11	Su organización Mide el proceso "Validar el Alcance del Proyecto".
MD12	Su organización Mide el proceso "Controlar el Alcance del Proyecto".
MD13	Su organización Mide el proceso "Planificar la Gestión del Cronograma del Proyecto".
MD14	Su organización Mide el proceso "Definir las Actividades del Proyecto".
MD15	Su organización Mide el proceso "Secuenciar las Actividades del Proyecto".
MD16	Su organización Mide el proceso "Estimar los Recursos de las Actividades del Proyecto".
MD17	Su organización Mide el proceso "Estimar la Duración de las Actividades del Proyecto".
MD18	Su organización Mide el proceso "Desarrollar el Cronograma del Proyecto".
MD19	Su organización Mide el proceso "Controlar el Cronograma del Proyecto".
MD20	Su organización Mide el proceso "Planificar la Gestión de Costos del Proyecto".
MD21	Su organización Mide el proceso "Estimar los Costos del Proyecto".
MD22	Su organización Mide el proceso "Determinar el Presupuesto del Proyecto".
MD23	Su organización Mide el proceso "Control de Costos del Proyecto".
MD24	Su organización Mide el proceso "Planificar la Gestión de la Calidad del Proyecto".
MD25	Su organización Mide el proceso "Realizar el Aseguramiento de la Calidad del Proyecto".
MD26	Su organización Mide el proceso "Controlar la Calidad del Proyecto".
MD27	Su organización Mide el proceso "Planificar la Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto".

PROCESO MEDIR	
MD28	Su organización Mide el proceso "Adquirir el Equipo del Proyecto".
MD29	Su organización Mide el proceso "Desarrollar el Equipo del Proyecto".
MD30	Su organización Mide el proceso "Dirigir el Equipo del Proyecto".
MD31	Su organización Mide el proceso "Planificar la Gestión de las Comunicaciones del Proyecto".
MD32	Su organización Mide el proceso "Gestionar las Comunicaciones del Proyecto".
MD33	Su organización Mide el proceso "Controlar las Comunicaciones del Proyecto".
MD34	Su organización Mide el proceso "Planificar la Gestión de los Riesgos del Proyecto".
MD35	Su organización Mide el proceso "Identificar los Riesgos del Proyecto".
MD36	Su organización Mide el proceso "Realizar el Análisis Cualitativo a los Riesgos del Proyecto".
MD37	Su organización Mide el proceso "Realizar el Análisis Cuantitativo a los Riesgos del Proyecto".
MD38	Su organización Mide el proceso "Planificar la Respuesta a los Riesgos del Proyecto".
MD39	Su organización Mide el proceso "Controlar los Riesgos del Proyecto".
MD40	Su organización Mide el proceso "Planificar la Gestión de Adquisiciones del Proyecto".
MD41	Su organización Mide el proceso "Efectuar las Adquisiciones del Proyecto".
MD42	Su organización Mide el proceso "Controlar las Adquisiciones del Proyecto".
MD43	Su organización Mide el proceso "Cerrar las Adquisiciones del Proyecto".
MD44	Su organización Mide el proceso "Identificar a los Interesados del Proyecto".
MD45	Su organización Mide el proceso "Planificar la Gestión de los Interesados del Proyecto".
MD46	Su organización Mide el proceso "Gestionar la Participación de los Interesados del Proyecto".
MD47	Su organización Mide el proceso "Controlar la Participación de los Interesados del Proyecto".

PROCESO CONTROLAR	
CN01	Su organización Controla el proceso "Desarrollar Acta de Constitución del Proyecto".
CN02	Su organización Controla el proceso "Desarrollar Plan de Dirección del Proyecto".
CN03	Su organización Controla el proceso "Dirigir y gestionar el Trabajo del Proyecto".
CN04	Su organización Controla el proceso "Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto".
CN05	Su organización Controla el proceso "Realizar Control Integrado de Cambios del Proyecto".
CN06	Su organización Controla el proceso "Cierre de Proyecto o Fase".
CN07	Su organización Controla el proceso "Planificar la Gestión del Alcance del Proyecto".
CN08	Su organización Controla el proceso "Recopilar Requerimientos del Proyecto".
CN09	Su organización Controla el proceso "Definir el Alcance del Proyecto".
CN10	Su organización Controla el proceso "Crear la WBS del Proyecto".
CN11	Su organización Controla el proceso "Validar el Alcance del Proyecto".
CN12	Su organización Controla el proceso "Controlar el Alcance del Proyecto".
CN13	Su organización Controla el proceso "Planificar la Gestión del Cronograma del Proyecto".
CN14	Su organización Controla el proceso "Definir las Actividades del Proyecto".
CN15	Su organización Controla el proceso "Secuenciar las Actividades del Proyecto".
CN16	Su organización Controla el proceso "Estimar los Recursos de las Actividades del Proyecto".
CN17	Su organización Controla el proceso "Estimar la Duración de las Actividades del Proyecto".
CN18	Su organización Controla el proceso "Desarrollar el Cronograma del Proyecto".
CN19	Su organización Controla el proceso "Controlar el Cronograma del Proyecto".
CN20	Su organización Controla el proceso "Planificar la Gestión de Costos del Proyecto".
CN21	Su organización Controla el proceso "Estimar los Costos del Proyecto".
CN22	Su organización Controla el proceso "Determinar el Presupuesto del Proyecto".
CN23	Su organización Controla el proceso "Control de Costos del Proyecto".
CN24	Su organización Controla el proceso "Planificar la Gestión de la Calidad del Proyecto".
CN25	Su organización Controla el proceso "Realizar el Aseguramiento de la Calidad del Proyecto".
CN26	Su organización Controla el proceso "Controlar la Calidad del Proyecto".}
CN27	Su organización Controla el proceso "Planificar la Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto".
CN28	Su organización Controla el proceso "Adquirir el Equipo del Proyecto".

PROCESO CONTROLAR	
CN29	Su organización Controla el proceso "Desarrollar el Equipo del Proyecto".
CN30	Su organización Controla el proceso "Dirigir el Equipo del Proyecto".
CN31	Su organización Controla el proceso "Planificar la Gestión de las Comunicaciones del Proyecto".
CN32	Su organización Controla el proceso "Gestionar las Comunicaciones del Proyecto".
CN33	Su organización Controla el proceso "Controlar las Comunicaciones del Proyecto".
CN34	Su organización Controla el proceso "Planificar la Gestión de los Riesgos del Proyecto".
CN35	Su organización Controla el proceso "Identificar los Riesgos del Proyecto".
CN36	Su organización Controla el proceso "Realizar el Análisis Cualitativo a los Riesgos del Proyecto".
CN37	Su organización Controla el proceso "Realizar el Análisis Cuantitativo a los Riesgos del Proyecto".
CN38	Su organización Controla el proceso "Planificar la Respuesta a los Riesgos del Proyecto".
CN39	Su organización Controla el proceso "Controlar los Riesgos del Proyecto".
CN40	Su organización Controla el proceso "Planificar la Gestión de Adquisiciones del Proyecto".
CN41	Su organización Controla el proceso "Efectuar las Adquisiciones del Proyecto".
CN42	Su organización Controla el proceso "Controlar las Adquisiciones del Proyecto".
CN43	Su organización Controla el proceso "Cerrar las Adquisiciones del Proyecto".
CN44	Su organización Controla el proceso "Identificar a los Interesados del Proyecto".
CN45	Su organización Controla el proceso "Planificar la Gestión de los Interesados del Proyecto".
CN46	Su organización Controla el proceso "Gestionar la Participación de los Interesados del Proyecto".
CN47	Su organización Controla el proceso "Controlar la Participación de los Interesados del Proyecto".

PROCESO MEJORAR	
MJ01	Su organización Mejora el proceso "Desarrollar Acta de Constitución del Proyecto".
MJ02	Su organización Mejora el proceso "Desarrollar Plan de Dirección del Proyecto".
MJ03	Su organización Mejora el proceso "Dirigir y gestionar el Trabajo del Proyecto".
MJ04	Su organización Mejora el proceso "Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto".
MJ05	Su organización Mejora el proceso "Realizar Control Integrado de Cambios del Proyecto".
MJ06	Su organización Mejora el proceso "Cierre de Proyecto o Fase".
MJ07	Su organización Mejora el proceso "Planificar la Gestión del Alcance del Proyecto".
MJ08	Su organización Mejora el proceso "Recopilar Requerimientos del Proyecto".
MJ09	Su organización Mejora el proceso "Definir el Alcance del Proyecto".
MJ10	Su organización Mejora el proceso "Crear la WBS del Proyecto".
MJ11	Su organización Mejora el proceso "Validar el Alcance del Proyecto".
MJ12	Su organización Mejora el proceso "Controlar el Alcance del Proyecto".
MJ13	Su organización Mejora el proceso "Planificar la Gestión del Cronograma del Proyecto".
MJ14	Su organización Mejora el proceso "Definir las Actividades del Proyecto".
MJ15	Su organización Mejora el proceso "Secuenciar las Actividades del Proyecto".
MJ16	Su organización Mejora el proceso "Estimar los Recursos de las Actividades del Proyecto".
MJ17	Su organización Mejora el proceso "Estimar la Duración de las Actividades del Proyecto".
MJ18	Su organización Mejora el proceso "Desarrollar el Cronograma del Proyecto".
MJ19	Su organización Mejora el proceso "Controlar el Cronograma del Proyecto".
MJ20	Su organización Mejora el proceso "Planificar la Gestión de Costos del Proyecto".
MJ21	Su organización Mejora el proceso "Estimar los Costos del Proyecto".
MJ22	Su organización Mejora el proceso "Determinar el Presupuesto del Proyecto".
MJ23	Su organización Mejora el proceso "Control de Costos del Proyecto".
MJ24	Su organización Mejora el proceso "Planificar la Gestión de la Calidad del Proyecto".
MJ25	Su organización Mejora el proceso "Realizar el Aseguramiento de la Calidad del Proyecto".
MJ26	Su organización Mejora el proceso "Controlar la Calidad del Proyecto".
MJ27	Su organización Mejora el proceso "Planificar la Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto".
MJ28	Su organización Mejora el proceso "Adquirir el Equipo del Proyecto".

PROCESO MEJORAR	
MJ29	Su organización Mejora el proceso "Desarrollar el Equipo del Proyecto".
MJ30	Su organización Mejora el proceso "Dirigir el Equipo del Proyecto".
MJ31	Su organización Mejora el proceso "Planificar la Gestión de las Comunicaciones del Proyecto".
MJ32	Su organización Mejora el proceso "Gestionar las Comunicaciones del Proyecto"?
MJ33	Su organización Mejora el proceso "Controlar las Comunicaciones del Proyecto".
MJ34	Su organización Mejora el proceso "Planificar la Gestión de los Riesgos del Proyecto".
MJ35	Su organización Mejora el proceso "Identificar los Riesgos del Proyecto".
MJ36	Su organización Mejora el proceso "Realizar el Análisis Cualitativo a los Riesgos del Proyecto".
MJ37	Su organización Mejora el proceso "Realizar el Análisis Cuantitativo a los Riesgos del Proyecto".
MJ38	Su organización Mejora el proceso "Planificar la Respuesta a los Riesgos del Proyecto".
MJ39	Su organización Mejora el proceso "Controlar los Riesgos del Proyecto".
MJ40	Su organización Mejora el proceso "Planificar la Gestión de Adquisiciones del Proyecto".
MJ41	Su organización Mejora el proceso "Efectuar las Adquisiciones del Proyecto".
MJ42	Su organización Mejora el proceso "Controlar las Adquisiciones del Proyecto".
MJ43	Su organización Mejora el proceso "Cerrar las Adquisiciones del Proyecto".
MJ44	Su organización Mejora el proceso "Identificar a los Interesados del Proyecto".
MJ45	Su organización Mejora el proceso "Planificar la Gestión de los Interesados del Proyecto".
MJ46	Su organización Mejora el proceso "Gestionar la Participación de los Interesados del Proyecto".
MJ47	Su organización Mejora el proceso "Controlar la Participación de los Interesados del Proyecto".

Anexo 8: Acta de constitución del diseño de la PMO

NOMBRE DEL PROYECTO	SIGLAS DEL PROYECTO
Diseño de una Oficina de proyectos (PMO) en la corporación JKyS	IPMOJKYS
DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROYECTO	
<p>El proyecto “Diseño de una Oficina de proyectos (PMO) en la corporación JKyS”, el cual permitirá en un futuro poder implementar esta PMO, este diseño se dará bajo la metodología Value Ring.</p> <p>El desarrollo del proyecto estará a cargo de los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kenny Neira: - Rosa Zurita - Raúl Pinto -Jhon Ibarra -Jhonatan Arteaga <p>El proyecto se realizará desde el 18 / 02 / 19 hasta el 29 / 04 / 19</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Fase I – Preparación <ul style="list-style-type: none"> ➤ Entregable de Gestión del Proyecto <ul style="list-style-type: none"> ▪ Acta de Constitución del Proyecto ▪ Matriz de riesgo, matriz de comunicación y cronograma de actividades ▪ Kick-off con los interesados <ul style="list-style-type: none"> ● Hito: Documentación básica del proyecto Entregada ➤ Entregable: Certificación PMO-CP <ul style="list-style-type: none"> ▪ Pedido de propuestas para curso in-house de certificación PMO-CP value ring ▪ Evaluación de propuesta ▪ Reserva de sala para curso ▪ Dictado de Curso in-house de certificación PMO-CP value ring ▪ Aprobación de examen de certificación PMO-CP value ring ❖ Fase II - Ejecución <ul style="list-style-type: none"> ➤ Entregable: Diseño de la PMO <ul style="list-style-type: none"> ▪ Configuración de la PMO ▪ Definir Visión y Misión de la PMO ▪ Definir usuarios ▪ Identificar ciclos de la PMO ▪ Selección de informes ▪ Funciones de la PMO ▪ Identificar los grupos de interesados ▪ Identificar los interesados y agruparlos ▪ Seleccionar métodos de levantamiento de información ▪ Realizar levantamiento de información ▪ Identificar y registrar expectativas de interesados ▪ Identificar conjunto de funciones ▪ Balancear las funciones de la PMO (corto, mediano y largo plazo) <ul style="list-style-type: none"> ● Hito: Funciones Seleccionadas para la PMO ➤ Procesos por Funciones de la PMO <ul style="list-style-type: none"> ▪ Efectuar mentoring por el diseño y documentación de procesos ▪ Diseñar y documentar los procesos por funciones de la PMO ▪ Revisar y validar procesos por funciones de la PMO <ul style="list-style-type: none"> ● Hito: Procesos Diseñados por funciones – PMO ➤ Indicadores por Funciones de la PMO <ul style="list-style-type: none"> ▪ Efectuar mentoring por la selección de indicadores por funciones ▪ Seleccionar indicadores de gestión de funciones de la PMO ▪ Efectuar registro de indicadores (metas, responsabilidades, periodicidad de medición) ▪ Revisar y validar indicadores por funciones de la PMO 	

- Hito: Indicadores definidos por funciones
- Estructura Organizacional de la PMO
 - Efectuar mentoring por la revisión de competencias y estructura PMO
 - Revisar competencias requeridas vs personal disponible
 - Definir la estructura organizacional de la PMO
 - Revisar y validar estructura organizacional de la PMO
 - Establecer los niveles que la PMO tendrá al término de los ciclos establecidos
- Hito: Estructura Organizacional Propuesta y plan de evolución de la PMO
- ROI de la PMO
 - Recopilación de datos de madurez y competencias inicialmente establecidas
 - Identificar problemas que generan pérdida y su relevancia
 - Documento de Diseño de la PMO
 - Desarrollar documento de Diseño de la PMO
 - Revisar y validar documento de Diseño de la PMO
- Hito: Documento Diseño de la PMO revisado

Este proyecto será desarrollado en las instalaciones de la Corporación JKyS.

El proyecto será exitoso, si se concluye el diseño de la PMO en el plazo solicitado, con el presupuesto sugerido y con la satisfacción del CEO, Juan Ibarra.

El proyecto será cerrado o cancelado siempre y cuando la Corporación JKyS desista del proyecto o no lo considere como necesario,

DEFINICIÓN DE REQUISITOS DEL PROYECTO:

1. La PMO en la corporación JKYS se encargará de satisfacer las expectativas primordiales de sus interesados, buscando la entrega de resultados y la generación de valor en el corto mediano y largo plazo. La PMO será vista como una proveedora de servicios por sus interesados.
2. El personal asignado deberá de contar con las competencias necesarias para poder controlar la PMO y la certificación de PMP.

DESIGNACIÓN DEL PROJECT MANAGER DEL PROYECTO.

NOMBRE	● Kenny Neira	NIVELES DE AUTORIDAD
REPORTA A	● Juan Ibarra	Verificar que se cumpla con el cumplimiento de entregables establecidos.
SUPERVISA A	● Raúl Pinto	
	● Rosa Zurita ● Jhon Ibarra ● Jhonatan Arteaga	

CRONOGRAMA DE HITOS DEL PROYECTO.

HITO O EVENTO SIGNIFICATIVO	FECHA PROGRAMADA
Documentación básica del proyecto Entregada	20/2/2019
Funciones Seleccionadas para la PMO	14/3/2019
Procesos Diseñados por funciones - PMO	18/3/2019
Indicadores definidos por funciones	25/3/2019
Estructura Organizacional Propuesta y plan de evolución de la PMO	2/4/2019
Documento Diseño de la PMO revisado	8/4/2019

ENFOQUE DE TRABAJO:

El equipo tiene conocimiento de los objetivos de los proyectos, los entregables y las responsabilidades en el proyecto.

- El equipo de proyecto se debe de reunir para definir el alcance y la forma de trabajo del proyecto
- Se identifican los documentos necesarios para la gestión del proyecto.
- Se realizarán reuniones semanales del equipo del proyecto para determinar el estado de este.
- Se verificarán los entregables del proyecto y el cumplimiento de estos de acuerdo al cronograma.

GESTIÓN DE LÍNEAS BASE:

Se presentará un informe semanalmente en la reunión de coordinación del equipo del proyecto con la siguiente información

- Estado actual del proyecto
 - Avance a la fecha del proyecto
 - revisión de entregables, pendientes y problemas
- Reporte del progreso
 - Cumplimiento del cronograma
 - Evaluación del avance
- Pronósticos
 - Pronóstico del Costo
 - Pronóstico del tiempo.

REVISIONES DE GESTIÓN:

<i>TIPO DE REVISIÓN DE GESTIÓN</i>	<i>CONTENIDO</i>	<i>EXTENSIÓN O ALCANCE</i>	<i>OPORTUNIDAD</i>
Reuniones de coordinaciones del equipo de proyecto	Revisión de pendientes de reunión anterior. Presentación de resultados.	Las reuniones estarán a cargo del director de proyecto. Se informará el estado de los pendientes del proyecto. Se establecerá las actividades a realizar.	Reunión convocada a solicitud del director del proyecto.
Comunicaciones informales	Solicitar el avance del proyecto de acuerdo al cronograma establecido	Conocer a detalle el avance del proyecto	Programadas al inicio del día.
Reuniones con los capacitadores	Revisión de propuestas	Conocer a detalle la propuesta de capacitación y su relevancia a la	Identificar la mejora propuesta.

Riesgos Generales del Proyecto

R001- El ingreso de un nuevo proyecto podría retrasar la recolección de información para identificar las expectativas de los interesados
R002- Debido a la falta de conocimiento en diseño de procesos y selección de indicadores, se podría tener una mala elección de estos.
R003- Se podría tener dificultades para identificar los problemas que generan pérdida y su relevancia debido a la información interna que se maneja.
R004- Problemas con acceso al software de value ring.

RECURSOS FINANCIEROS DEL PROYECTO

<i>CONCEPTO</i>	<i>MONTO</i>
1.Personal	Equipo del Proyecto
2.Materiales	Material
	S/. 20000
	S/ 2000

3.Otros Costos	Certificación PMO-CP	S/. 6825
Total Línea Base		S/. 28825
4. Reserva de Contingencia		S/. 5000
5. Reserva de Gestión		S/. 5000
Total Presupuesto		S/. 38 825

LISTA DE INTERESADOS.

- Juan Ibarra - CEO Corporación JKyS
- Juan Ibarra - Consejo Ejecutivo
- Johan Manrique - Área de Administración y Finanzas
- Isabel Zabala - Área de Administración y Finanzas
- Jhon Ibarra - Área de Operaciones
- Seeler Arteaga -Área de Operaciones
- Luis Sánchez - Área de Operaciones
- Oscar de Almeida - Área de Operaciones
- Hugo Ibarra - Área de Operaciones
- Rosa Zurita - Área de Logística
- Renzo Merick - Área de Logística
- Sandy Ibarra- Área de Recursos Humanos
- Kenny Neira - Director del Proyecto
- Raúl Pinto - Asistente en la dirección de proyectos

PATROCINADOR QUE AUTORIZA EL PROYECTO.

<i>NOMBRE</i>	<i>EMPRESA</i>	<i>CARGO</i>	<i>FECHA</i>
Juan Ibarra	Corporación JKyS	CEO	18/2/2019

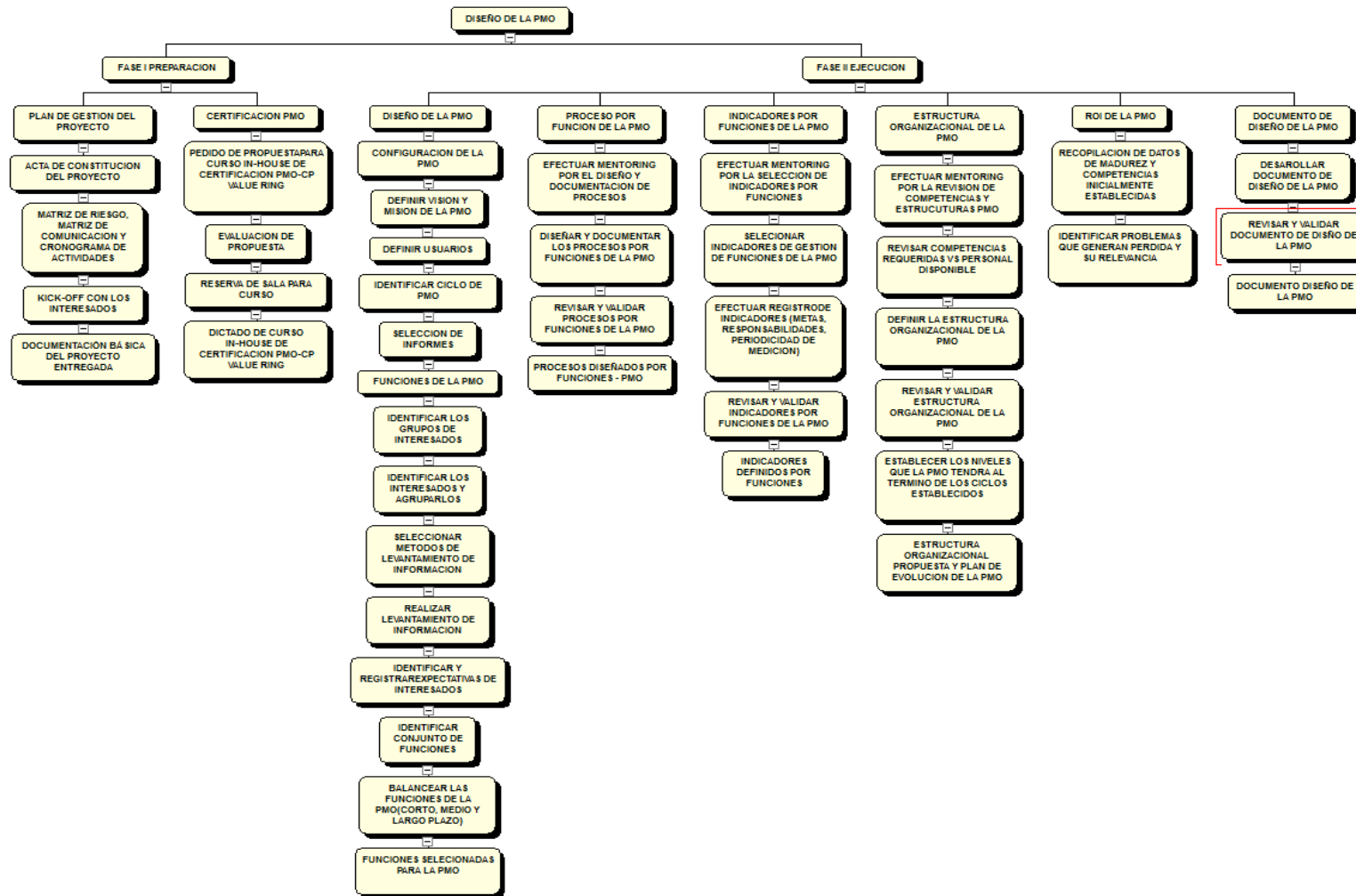
Anexo 9: Gestión de Riesgos del diseño de la PMO

			Probabilidad	Valor Numérico	Impacto	Valor Numérico		Tipo de Riesgo	Probabilidad x Impacto				
			Alto	3.00	Alto	3.00		Alto	Mayor o igual a 6				
			Medio	2.00	Medio	2.00		Medio	Menor a 6				
			Bajo	1.00	Bajo	1.00		Bajo	Menor a 3				
							Alto /Medio/ Bajo			Evitar / Mitigar / Transferir			
										Explotar / Compartir / Mejorar			
										Aceptar			
CÓDIGO DEL RIESGO	AMENAZA / OPORTUNIDAD	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	CAUSA RAÍZ	TRIGGER	ENTREGABLES AFECTADOS	SEÑALES PREZ	TIPO DE RIESGO	RESPONSABLE DEL RIESGO	RESPUESTAS PLANIFICADAS	TIPO DE RESPUESTA	RESPONSABLE DE LA RESPUESTA	FECHA PLANIFICADA	PLAN DE CONTINGENCIA
ROO1	AMENAZA	El ingreso de un nuevo proyecto podría retrasar la recolección de información para identificar las expectativas de los interesados	Requerimiento del personal para poner atención al nuevo proyecto.	Acata de constitución del nuevo proyecto.	Identificación de expectativas	Media - Alto 2 x 3 = 6	ALTO	Jhonatan Arteaga	Realizar seguimiento de las encuestas enviadas	Mitigar	Jhon Ibarra	08/03/2019	Coordinar el envío de un comunicado directo al participante, insistir vía telefónica y asignación de fecha y hora específica como límite
ROO2	AMENAZA	Debido a la falta de conocimiento en diseño de procesos y selección de indicadores, se podría tener una mala elección de estos.	Dificultades en la elección de la cantidad de indicadores	Indicadores que no tienen alto impacto	Elección de indicadores	Media - Media 2 x 3 = 4	ALTO	Rosa Zurita	Ampliación en el mentoring para la selección de indicadores	Mitigar	Kenny Neira	21-22/03/2019	El director de proyecto trabajará días extra para poder continuar el mentoring y así poder seleccionar los indicadores en las fechas establecidas.
ROO3	AMENAZA	Se podría tener dificultades para identificar los problemas que generan pérdida y su relevancia debido a que esta es un información interna.	No se tienen mapeados los problemas que afectan las pérdidas de la organización	Falta de conocimiento por parte de la gerencia debido a que se trabaja de forma empírica.	No se podría identificar adecuadamente el ROI de la PMO	Alta - Alta 3 x 3 = 9	ALTO	Jhon Ibarra	Reunión de emergencia con el directorio y el equipo del proyecto.	Mitigar	Kenny Neira	4/4/2019	Se convocará a reunión extraordinaria en la tarde y se revisará documentación de los proyectos pasados.
ROO4	AMENAZA	Problemas con acceso al software de value ring.	Expiración de licencia de uso del software.	Dificultad para acceder a las opciones de la versión pro del software	Diseño de la PMO	Alta - Alta 3 x 3 = 9	ALTO	Rosa Zurita	Seguir trabajando con los excel que cuentan con la información del software	Mitigar	Kenny Neira	durante todo el proyecto	Gestionar comunicación con el proveedor. Utilizar plantillas en excel con la información que brinda el software.

Anexo 10: Gestión de Comunicaciones del diseño de la PMO

MEDIO	AUDIENCIA	RESPONSABLE	FRECUENCIA	I - Preparacion			II - Ejecucion			
				P1	P2	P3	E1	E2	E3	E4
				26/27/2019	19/2/2019	21/2/2019	08/03/2019	19/03/2019	20/03/2019	26/03/2019
Correo electrónico	Todos	Diseño PMO	según convenga	Se realizara un anuncio del proyecto. Se pedira el apoyo de todos los interesados en el desarrollo de este proyecto.		Se comunicara la sala y el horario del curso de preparacion para la certificación PMO-CP	¿Con quién me comunico, si tengo dudas? Se enviara las expectativas para que sean seleccionadas por los interesados.	Comunicar la apertura del mentoring por el diseño y documentación de procesos	Comunicar la apertura del mentoring por la selección de indicadores por funciones.	Comunicar la apertura del mentoring por la revisión de competencias y estructura de la PMO
Reuniones presenciales	Todos los involucrados	PMO	Según convenga	Reunion con el equipo	Kick-off con los interesados			Mentoring	Mentoring	Mentoring

Anexo 11: EDT del diseño de la PMO





Anexo 12: Cronograma del diseño de la PMO

Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin
DISEÑO DE LA PMO	57 días	lun 2/18/19	lun 4/29/19
Fase I - Preparación	7 días	lun 2/18/19	mar 2/26/19
Plan de Gestión del Proyecto	2 días	lun 2/18/19	mar 2/19/19
Acta de Constitución del Proyecto	1 día	lun 2/18/19	lun 2/18/19
Matriz de riesgo, matriz de comunicación y cronograma de actividades	1 día	mar 2/19/19	mar 2/19/19
Kick-off con los interesados	1 día	mar 2/19/19	mar 2/19/19
Hito: Documentación básica del proyecto Entregada	1 día	mié 2/20/19	mié 2/20/19
Entregable: Certificación PMO-CP	4 días	jue 2/21/19	mar 2/26/19
Pedido de propuestas para curso in-house de certificación PMO-CP value ring	1 día	jue 2/21/19	jue 2/21/19
Evaluación de propuesta	1 día	jue 2/21/19	jue 2/21/19
Reserva de sala para curso	1 día	jue 2/21/19	jue 2/21/19
Dictado de Curso in-house de certificación PMO-CP value ring	2 días	vie 2/22/19	lun 2/25/19
Aprobación de examen de certificación PMO-CP value ring	1 día	lun 2/25/19	mar 2/26/19
Fase II - Ejecución	34 días	mar 2/26/19	mar 4/9/19
Entregable: Diseño de la PMO	13 días	mar 2/26/19	jue 3/14/19
Configuración de la PMO	1 día	mar 2/26/19	mié 2/27/19
Definir Visión y Misión de la PMO	1 día	mié 2/27/19	jue 2/28/19
Definir usuarios	1 día	jue 2/28/19	vie 3/1/19
Identificar ciclos de la PMO	1 día	vie 3/1/19	sáb 3/2/19
Selección de informes	1 día	sáb 3/2/19	lun 3/4/19
Funciones de la PMO	1 día	lun 3/4/19	mar 3/5/19
Identificar los grupos de interesados	1 día	mar 3/5/19	mié 3/6/19
Identificar los interesados y agruparlos	1 día	mié 3/6/19	jue 3/7/19
Seleccionar métodos de levantamiento de información	1 día	jue 3/7/19	vie 3/8/19
Realizar levantamiento de información	1 día	vie 3/8/19	lun 3/11/19
Identificar y registrar expectativas de interesados	1 día	lun 3/11/19	mar 3/12/19

Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin
Identificar conjunto de funciones	1 día	mar 3/12/19	mié 3/13/19
Balancear las funciones de la PMO (corto, mediano y largo plazo)	1 día	mié 3/13/19	jue 3/14/19
Hito: Funciones Seleccionadas para la PMO	1 día	jue 3/14/19	vie 3/15/19
Proceso por Funciones de la PMO	3 días	vie 3/15/19	mar 3/19/19
Efectuar mentoring por el diseño y documentación de procesos	1 día	vie 3/15/19	sáb 3/16/19
Diseñar y documentar los procesos por funciones de la PMO	1 día	sáb 3/16/19	lun 3/18/19
Revisar y validar procesos por funciones de la PMO	1 día	lun 3/18/19	mar 3/19/19
Hito: Procesos Diseñados por funciones - PMO	1 día	mar 3/19/19	mié 3/20/19
Indicadores por Funciones de la PMO	4 días	mié 3/20/19	lun 3/25/19
Efectuar mentoring por la selección de indicadores por funciones	1 día	mié 3/20/19	jue 3/21/19
Seleccionar indicadores de gestión de funciones de la PMO	1 día	jue 3/21/19	vie 3/22/19
Efectuar registro de indicadores (metas, responsabilidades, periodicidad de medición)	1 día	vie 3/22/19	sáb 3/23/19
Revisar y validar indicadores por funciones de la PMO	1 día	sáb 3/23/19	lun 3/25/19
Hito: Indicadores definidos por funciones	1 día	lun 3/25/19	mar 3/26/19
Estructura Organizacional de la PMO	5 días	mar 3/26/19	mar 4/2/19
Efectuar mentoring por la revisión de competencias y estructura PMO	1 día	mar 3/26/19	mié 3/27/19
Revisar competencias requeridas vs personal disponible	1 día	mié 3/27/19	jue 3/28/19
Definir la estructura organizacional de la PMO	1 día	jue 3/28/19	vie 3/29/19
Revisar y validar estructura organizacional de la PMO	1 día	vie 3/29/19	lun 4/1/19
Establecer los niveles que la PMO tendrá al término de los ciclos establecidos	1 día	lun 4/1/19	mar 4/2/19
Hito: Estructura Organizacional Propuesta y plan de evolución de la PMO	1 día	mar 4/2/19	mié 4/3/19
ROI de la PMO	2 días	mié 4/3/19	vie 4/5/19
Recopilación de datos de madurez y competencias inicialmente establecidas	1 día	mié 4/3/19	jue 4/4/19
Identificar problemas que generan pérdida y su relevancia	1 día	jue 4/4/19	vie 4/5/19
Documento de Diseño de la PMO	2 días	vie 4/5/19	lun 4/8/19
Desarrollar documento de Diseño de la PMO	1 día	vie 4/5/19	sáb 4/6/19
Revisar y validar documento de Diseño de la PMO	1 día	sáb 4/6/19	lun 4/8/19
Hito: Documento Diseño de la PMO revisado	1 día	lun 4/8/19	mar 4/9/19

Anexo 13: Expectativas y Beneficios Esperados

Funciones

Grupos de stakeholders

Nombre	Escala de relevancia	Relevancia del grupo
Grupo Directivo	9	90,0%
Grupo Funcional	1	10,0%

Stakeholders del PMO

Nombre: Hugo Ibarra **E-mail:** hugoi@corporacionjkys.com **Situación:** Terminado **Grupo:** Grupo Funcional

Expectativas de beneficios

1. Estimaciones de plazo y de costo más confiables
2. Mejor control sobre los equipos de proyecto
3. Mejor asignación de los recursos entre los proyectos de la organización
4. Mayor compromiso a nivel ejecutivo con los proyectos
5. Mayor motivación y compromiso individual

Nombre: Isabel Zabala **E-mail:** isabelz@corporacionjkys.com **Situación:** Terminado **Grupo:** Grupo Funcional


Expectativas de beneficios

1. Mejor control sobre tiempo y costos de los proyecto
2. Mejor control sobre los equipos de proyecto
3. Mayor claridad en la definición de roles y responsabilidades
4. Mejor comunicación con el nivel ejecutivo
5. Mejor comunicación entre las áreas de la organización


Nombre: Jhon Ibarra **E-mail:** jhoni@corporacionjkys.com **Situación:** Terminado **Grupo:** Grupo Directivo

Expectativas de beneficios

1. Mejor control sobre los equipos de proyecto
2. Mejor asignación de los recursos entre los proyectos de la organización
3. Aumento de la productividad en proyectos
4. Mayor compromiso a nivel ejecutivo con los proyectos
5. Mejor comunicación entre las áreas de la organización



1





Nombre: Johan Manrique **E-mail:** johan@corporacionjkys.com **Situación:** Terminado **Grupo:** Grupo Directivo

Expectativas de beneficios

1. Mayor claridad en la definición de roles y responsabilidades
2. Mejor control sobre los equipos de proyecto
3. Mejor control sobre tiempo y costos de los proyecto
4. Mejor control sobre terceros y subcontratistas
5. Mayor compromiso organizacional con los resultados

Nombre: Juan Ibarra **E-mail:** juan@corporacionjkys.com **Situación:** Terminado **Grupo:** Grupo Directivo

Expectativas de beneficios

1. Mejor control sobre tiempo y costos de los proyecto
2. Mejor control sobre terceros y subcontratistas
3. Estimaciones de plazo y de costo más confiables
4. Mayor claridad en la definición de roles y responsabilidades
5. Mejor comunicación entre las áreas de la organización

Nombre: Keydyck Arbildo **E-mail:** keydyck@corporacionjkys.com **Situación:** Terminado **Grupo:** Grupo Funcional

Expectativas de beneficios

1. Mayor claridad en la definición de roles y responsabilidades
2. Mayor integración entre las áreas de la organización
3. Mejor comunicación entre el equipo de proyecto
4. Mejor comunicación entre las áreas de la organización
5. Mejor control sobre tiempo y costos de los proyecto

Nombre: Oscar De Almeida **E-mail:** oscar@corporacionjkys.com **Situación:** Terminado **Grupo:** Grupo Funcional

Expectativas de beneficios

1. Mejor calidad en los resultados de los proyectos
2. Mejor comunicación entre el equipo de proyecto
3. Mayor claridad en la definición de roles y responsabilidades
4. Mejor control sobre tiempo y costos de los proyecto

Anexo 14: Análisis para la estimación de la pérdida de la cartera

LUGAR	Nro.	DESCRIPCIÓN DE PRESUPUESTO	OC	Monto Acordado	Costo Estimado	Utilidad Esperada	Costo Real	Pérdida
CONSORCIO SUR ANDINO - CHORRILLOS I	1	CONSTRUCCIÓN DE NAVE INDUSTRIAL CONSORCIO SUR ANDINO CH1	00000054719	S/ 1,390,000.00	S/ 1,043,535.28	S/ 346,464.72	S/ 1,352,242.34	S/ 308,707.06
	2	CONSTRUCCION DE ADICIONAL DE NAVE, RAMPA INVERSA Y TERRAPLEN A NIVEL DE AFIRMADO CSA CH1	00000057528	S/ 500,000.00	S/ 375,212.30	S/ 124,787.70	S/ 450,254.76	S/ 75,042.46
	3	INSTALACIONES LINEA DE DESAGÜE - OFICINA MEZANINE CSA	00000061614	S/ 16,000.00	S/ 11,590.50	S/ 4,409.50	S/ 13,908.60	S/ 2,318.10
	4	CONSTRUCCIÓN DE LOSA COLABORANTE	00000060587	S/ 25,000.00	S/ 17,620.00	S/ 7,380.00	S/ 21,144.00	S/ 3,524.00
	5	CONSTRUCCIÓN OFICINAS DE MEZANINE - CONSORCIO SUR ANDINO	00000063499	S/ 50,904.00	S/ 38,178.00	S/ 12,726.00	S/ 45,813.60	S/ 7,635.60
H&M - CHORRILLOS I	6	CONSTRUCCIÓN NAVE INDUSTRIAL H&M	00000058661	S/ 1,320,000.00	S/ 990,000.00	S/ 330,000.00	S/ 1,088,000.00	S/ 98,000.00
	7	FABRICACIÓN Y COLOCACIÓN DE PORTON METÁLICO SEDE CHORRILLOS H&M	00000060211	S/ 25,000.00	S/ 18,750.00	S/ 6,250.00	S/ 22,500.00	S/ 3,750.00
	8	DEMOLICIÓN DE LOSA H&M	00000058330	S/ 21,000.00	S/ 15,750.00	S/ 5,250.00	S/ 18,900.00	S/ 3,150.00
	9	MOVIMIENTO DE TIERRAS - NAVE H&M	00000060583	S/ 20,000.00	S/ 15,000.00	S/ 5,000.00	S/ 18,000.00	S/ 3,000.00
ALMACEN PARA LOS JUEGOS PANAMERICANOS - CHORRILLOS I	10	CONSTRUCCIÓN DE NAVE INDUSTRIAL CH1 Y LOSA DE CONCRETO	00000050599	S/ 1,650,000.00	S/ 1,237,500.00	S/ 412,500.00	S/ 1,485,000.00	S/ 247,500.00
	11	ADICIONAL DE NAVE INDUSTRIAL DE CHORRILLOS 1	00000053355	S/ 629,620.69	S/ 472,215.52	S/ 157,405.17	S/ 466,657.00	S/ 5,558.52
	12	CAMBIO DE COBERTURA DE TECHO (UPVC x TRASLUCIDO) - CH1	00000056385	S/ 18,035.64	S/ 13,526.73	S/ 4,508.91	S/ 16,232.08	S/ 2,705.35
	13	CONSTRUCCIÓN RAMPA INVERSA DE DESCARGA - CH1	00000056511	S/ 163,132.07	S/ 122,349.05	S/ 40,783.02	S/ 146,818.86	S/ 24,469.81
	14	CONSTRUCCIÓN DE TERRAPLÉN NIVEL DE AFIRMADO - CH1	00000057875	S/ 22,000.00	S/ 16,500.00	S/ 5,500.00	S/ 19,800.00	S/ 3,300.00
ALMACEN PARA LOS JUEGOS PANAMERICANOS - QUILCA I	15	CONSTRUCCIÓN DE NAVE INDUSTRIAL Q1 Y LOSA DE CONCRETO	00000050598	S/ 1,650,000.00	S/ 1,237,500.00	S/ 412,500.00	S/ 1,485,000.00	S/ 247,500.00
	16	PRESUPUESTO ADICIONAL Q1	00000060506	S/ 100,000.00	S/ 75,000.00	S/ 25,000.00	S/ 90,000.00	S/ 15,000.00
ALMACEN PARA LOS JUEGOS PANAMERICANOS - QUILCA II	17	CONSTRUCCIÓN DE NAVE INDUSTRIAL Q2 Y LOSA DE CONCRETO	00000050600	S/ 1,650,000.00	S/ 1,237,500.00	S/ 412,500.00	S/ 1,585,000.00	S/ 347,500.00
	18	PRESUPUESTO ADICIONAL QUILCA 2 - RAMPA INVERSA	00000054717	S/ 55,000.00	S/ 41,250.00	S/ 13,750.00	S/ 49,500.00	S/ 8,250.00
	19	PRESUPUESTO ADICIONAL QUILCA 2 - PLATAFORMA	00000054732	S/ 112,578.73	S/ 84,434.05	S/ 28,144.68	S/ 101,320.86	S/ 16,886.81
	20	CARPETA ASFALTICA Q2	00000056395	S/ 65,000.00	S/ 48,750.00	S/ 16,250.00	S/ 58,500.00	S/ 9,750.00
	21	REMODELACIÓN DE PORTONES QUILCA 02	00000056697	S/ 1,600.00	S/ 1,200.00	S/ 400.00	S/ 1,440.00	S/ 240.00
NAVE INDUSTRIAL TOTTUS (ANTHAIX) - CHORRILLOS 1	22	CONSTRUCCIÓN DE NAVE INDUSTRIAL DE 3 848 M2 EN CHORRILLOS 1	00000049998	S/ 1,096,748.32	S/ 822,561.24	S/ 274,187.08	S/ 987,073.49	S/ 164,512.25
	23	CONSTRUCCIÓN DE NAVE INDUSTRIAL DE 3 848 M2 EN CHORRILLOS 1 - ADICIONAL 1	00000050015	S/ 80,000.00	S/ 60,000.00	S/ 20,000.00	S/ 72,060.00	S/ 12,060.00
ASFALTADO DEL ALMACEN FERROLES	22	CONSTRUCCIÓN DE LA CARPETA ASFALTICA DEL ALMACEN FERROLES	00000049850	S/ 1,218,368.25	S/ 913,776.19	S/ 304,592.06	S/ 1,096,531.43	S/ 182,755.24
	23	CONSTRUCCIÓN DE LAS OBRAS DE ARTE DEL ALMACEN DE FERROLES	00000049955	S/ 120,012.30	S/ 90,009.23	S/ 30,003.08	S/ 108,011.07	S/ 18,001.85
		TOTAL		S/ 12,000,000.00	S/ 8,999,708.08	S/ 3,000,291.92	S/ 10,799,649.70	S/ 1,800,000.00
					75%	25%	90%	15%

Anexo 15: Juicio de Expertos 1



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO
FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN
JUICIO DE EXPERTOS

I. DATOS GENERALES

- 1.1. Apellidos y Nombres: **DEL RIO RICCE, CESAR MARTIN ROCKY**
- 1.2. Grado académico: **MAESTRO / PMQ-CP**
- 1.3. Cargo e institución donde labora: **Analista Redes II del Área de Estudios, Unidad de Proyectos - Programa Nacional de Saneamiento Urbano - Ministerio de Vivienda Construcción y Saneamiento**
- 1.4. Nombre del instrumento motivo de evaluación: **CUESTIONARIO DEL NIVEL DE MADUREZ**
- 1.5. Autor(A) de Instrumento: **KENNY NEIRA, ROSA ZURITA, RAUL PINTO, JHON IBARRA, JHONATAN ARTEAGA**
- 1.6. Criterios de aplicabilidad:
- a. De 01 a 09: (No válido, reformular)
 - b. De 10 a 12: (No válido, modificar)
 - c. De 13 a 15: (Válido, mejorar)
 - d. De 16 a 17: (Válido, precisar)
 - e. De 18 a 20: (Válido aplicar)

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

INDICADORES DE EVALUACION DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS CUALITATIVOS CUANTITATIVOS	Deficiente (01-09) 15 de enero	Regular (10-12)	Bueno (12-15)	Muy Bueno (15-18)	Excelente (18-20)
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje comprensible.					20
2. OBJETIVIDAD	Esta adecuado a las leyes y principios científicos.					20
3. ACTUALIDAD	Esta adecuado a los objetivos y las necesidades reales de la investigación.					20
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.					20
5. SUFICIENCIA	Toma en cuenta los aspectos metodológicos esenciales					20
6. INTENCIONALIDAD	Esta adecuado para valorar las variables de la Hipótesis.					20
7. CONSISTENCIA	Se respalda en fundamentos técnicos y/o científicos.					20
8. COHERENCIA	Existe coherencia entre los problemas objetivos, hipótesis, variables e indicadores.					20
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde una metodología y diseño aplicados para lograr probar las hipótesis.					20
10. PERTINENCIA	El instrumento muestra la relación entre los componentes de la investigación y su adecuación al Método Científico.					20

VALORACIÓN CUANTITATIVA (TOTAL X 0.4):20.....

VALORACIÓN CUALITATIVA: **EXCELENTE**

OPINIÓN DE APLICABILIDAD: **EXCELENTE**

Lima, **15 de enero** del 2019

DNI No..... Telf.: **945.037.858**.....

FIRMA DEL EXPERTO INFORMANTE

CESAR MARTIN ROCKY
DEL RIO RICCE
INGENIERO SANITARIO
Reg. CIPN° 208498
MPM PMQ-CP N° 13702762

Anexo 16: Juicio de Expertos 2



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO
FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN
JUICIO DE EXPERTOS

I. DATOS GENERALES

- 1.1. Apellidos y Nombres: José Luis Jaimes Zubieta
- 1.2. Grado académico: Ingeniero Eléctrico y de Potencia
Gerente General - JyZ Ingenieros
- 1.3. Cargo e institución donde labora: CUESTIONARIO DEL NIVEL DE MADUREZ
- 1.4. Nombre del instrumento motivo de evaluación: KENNY NEIRA, ROSA ZURITA, RAUL PINTO, JHON IBARRA, JHONATAN ARTEAGA
- 1.5. Autor(A) de Instrumento: KENNY NEIRA, ROSA ZURITA, RAUL PINTO, JHON IBARRA, JHONATAN ARTEAGA
- 1.6. Criterios de aplicabilidad:
- a. De 01 a 09: (No válido, reformular)
 - b. De 10 a 12: (No válido, modificar)
 - c. De 13 a 15: (Válido, mejorar)
 - d. De 16 a 17: (Válido, precisar)
 - e. De 18 a 20: (Válido aplicar)

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

INDICADORES DE EVALUACION DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS CUALITATIVOS CUANTITATIVOS	Deficiente (01-09)	Regular (10-12)	Bueno (12-15)	Muy Bueno (15-18)	Excelente (18-20)
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje comprensible.					20
2. OBJETIVIDAD	Esta adecuado a las leyes y principios científicos.					20
3. ACTUALIDAD	Esta adecuado a los objetivos y las necesidades reales de la investigación.					20
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.					20
5. SUFICIENCIA	Toma en cuenta los aspectos metodológicos esenciales					20
6. INTENCIONALIDAD	Esta adecuado para valorar las variables de la Hipótesis.					20
7. CONSISTENCIA	Se respalda en fundamentos técnicos y/o científicos.					20
8. COHERENCIA	Existe coherencia entre los problemas objetivos, hipótesis, variables e indicadores.					20
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde una metodología y diseño aplicados para lograr probar las hipótesis.					20
10. PERTINENCIA	El instrumento muestra la relación entre los componentes de la investigación y su adecuación al Método Científico.					20

VALORACIÓN CUANTITATIVA (TOTAL X 0.4): 20

VALORACIÓN CUALITATIVA: EXCELENTE

OPINIÓN DE APLICABILIDAD: EXCELENTE

Lima, 15 de enero del 2019

DNI No. 46377057 Telf. 941 890 370

FIRMA DEL EXPERTO INFORMANTE
 JOSÉ LUIS JAIMES ZUBIETA
 Ingeniero
 Eléctrico y de Potencia
 CIP N° 246538